tecnología

liderazgo

innovación

novena edición

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

MARK W. JOHNSTON | GREG W. MARSHALL





Administración de ventas



Administración de ventas

Novena edición

Mark W. Johnston
Crummer Graduate School of Business
Rollins College

Greg W. Marshall
Crummer Graduate School of Business
Rollins College

Revisión técnica:
Carlos R. Mondragón Liévana
Departamento Académico de Administración
Instituto Tecnológico Autónomo de México



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • AUCKLAND • SÃO PAULO • LONDRES • MILÁN
MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • SAN LUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo Alejandro del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez
Editores de desarrollo: Rosalba Michaca Fandiño y Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción: Ricardo Martín Rubio Ruiz

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Novena edición



Edificio Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-970-10-7282-0
(ISBN: 978-970-10-3970-X edición anterior)

Traducido de la novena edición de la obra *Sales Force Management*, by Mark W. Johnston and
Greg W. Marshall

0123456789 08765432109

Impreso en México *Printed in Mexico*

The McGraw-Hill Companies

A Susan y Grace

—Mark

A Patti y Justin

—Greg

Acerca de los autores



Dr. Mark W. Johnston

Mark W. Johnston es profesor de la cátedra Alan y Sandra Gerry de Marketing y Ética, en la Roy E. Crummer Graduate School of Business (Escuela Superior de Administración Roy E. Crummer) del Rollins College en Winter Park, Florida. Recibió su grado de Doctor en Marketing en 1986, en la Texas A&M University. Antes de doctorarse trabajaba en la industria como representante de ventas y marketing para un importante distribuidor de equipo fotográfico. Su investigación ha generado artículos en publicaciones profesionales, como *Journal of Marketing Research, Journal of Applied Psychology, Journal of Personal Selling & Sales Management* y muchas otras.

Mark aún es asesor en empresas de las industrias enfocadas al cuidado personal de la salud, productos químicos, transportación, servicios y telecomunicaciones. Ha sido asesor en asuntos tales como: estructura estratégica de la fuerza de ventas, desempeño de la fuerza de ventas, instrumentación de tecnología para la fuerza de ventas, análisis de mercados, capacitación para las ventas y decisiones relativas a los mercados internacionales. Por último, ha dirigido una serie de seminarios en todo el mundo, sobre temas como motivación, administración de la rotación de personal, capacitación para las ventas, cuestiones éticas del marketing y cómo mejorar el desempeño general de las ventas.

Dr. Greg W. Marshall

Greg W. Marshall es profesor de la cátedra Charles Harwood de Marketing y Estrategia en la Roy E. Crummer Graduate School of Business (Escuela Superior de Administración Roy E. Crummer) del Rollins College en Winter Park, Florida. Recibió su grado de Doctorado en Marketing en la Oklahoma State University. La experiencia de Greg en la industria incluye 13 años en la realización y administración de ventas, administración de productos, y ventas minoristas de compañías como Warner Lambert, Mennen y Target Stores. Cuando salió de Warner Lambert en 1986, para convertirse en académico, era gerente del distrito de ventas con el mejor desempeño en Estados Unidos. Además, ha sido asesor e instructor en una serie de organizaciones, públicas y privadas, sobre todo en el campo de la planeación de marketing, desarrollo de estrategias y calidad de los servicios.

Greg es un investigador activo en el campo de la administración de las ventas, con más de 40 artículos en diversas publicaciones sobre marketing, y forma parte del consejo editorial del *Journal*

of the Academy of Marketing Science, el *Journal of Business Research* y el *Industrial Marketing Management*. Es editor en el *Journal of Marketing Theory and Practice,* y lo fue en el *Journal of Personal Selling & Sales Management.* Greg es miembro de la junta directiva de la Direct Selling Education Foundation y fue presidente de la División Académica de la American Marketing Association; asimismo, es miembro y ex presidente de la Society for Marketing Advances.

Además de trabajar juntos en *Administración de ventas*, Mark y Greg son coautores de otros dos títulos de McGraw-Hill/Irwin: *Relationship Selling*, 2a. ed., y *Marketing Management* (en prensa).

Prefacio

INTRODUCCIÓN

Esta novena edición mantiene la tradición de las anteriores, pues incorpora lo último en investigaciones y prácticas de la administración a un instrumento de aprendizaje amplio pero fácil de leer. Observará abundantes cambios, en particular respecto a la cantidad y formato de los ejercicios de aprendizaje, orientados a su aplicación y pensados para los estudiantes. Esta edición integra herramientas nuevas e innovadoras y lo más reciente de la teoría y práctica de la administración de ventas. Al mismo tiempo, se tuvo gran cuidado en conservar los excelentes marcos y principios de la primera a la séptima ediciones. En resumen, se aprovechó lo mejor de las ediciones previas y se añadieron herramientas pertinentes y prácticas para los estudiantes, así como una teoría y práctica actualizadas de la administración de ventas, para crear esta novena edición de *Administración de ventas.*

Aún sin competidores, *Administración de ventas* es todavía el libro de texto definitivo en su campo. Sin desvirtuar la tradición de excelencia que iniciaron Gil Churchill, Neil Ford y Orv Walker, en esta novena edición Mark Johnston y Greg Marshall se reúnen para mantener la calidad e integridad de las ediciones previas sin dejar de explorar nuevos horizontes.

POR QUÉ SE ESCRIBIÓ ESTE LIBRO

Durante la mayor parte del siglo XX, la práctica de la administración de ventas fue una combinación desafortunada de tradición, folclore, experiencias personales e intuición. Los gerentes de ventas realizaban pocas investigaciones y recurrían poco a la teoría de la administración para entender mejor los motivos y las conductas de sus propios vendedores. Como resultado, prácticamente no existía ningún apoyo para los gerentes de ventas en la práctica.

Por fortuna, durante la década de 1970, los académicos e investigadores en ventas se dieron a la tarea de emprender estudios empíricos y elaborar modelos teóricos para comprender mejor las motivaciones y conductas de sus propios vendedores. A los gerentes de ventas les pareció invaluable esta información y la hicieron suya, lo que refinó y aumentó el cuerpo de conocimientos de la administración de ventas. Hoy en día, la investigación de ventas está presente en todas las publicaciones importantes sobre marketing, y una de ellas se dedica de manera singular al área de la administración de ventas: *Journal of Personal Selling & Sales Management.*

No es de sorprender que, conforme se verificaban cambios en la administración de ventas en una empresa, las demás áreas que la componían también experimentaran una transformación importante. Conceptos como alianza estratégica, cuidado de la relación con el cliente y creación de valor revolucionaron todas las áreas de las empresas, incluso la fuerza de ventas. Hoy en día, se espera que los vendedores cuenten con nuevas habilidades, más información y respuestas al instante. Esto hace que administrar la fuerza de ventas sea un reto aún más formidable. Ya no funcionan los métodos antiguos; hoy en día la administración de la fuerza de ventas experimenta cambios a un ritmo creciente, y el éxito en parte se define según la manera como los gerentes se adapten a este nuevo mundo.

Desde el principio, *Administración de ventas* satisfizo la necesidad de un resumen único y detallado de la teoría de administración de ventas, análisis de investigaciones sobre la fuerza de ventas y reseñas de sus implicaciones para las empresas. Otros textos ofrecen una panorámica superficial de las investigaciones pertinentes, o no mantienen el ritmo del conocimiento y tendencias actuales. El objetivo principal de la novena edición es el mismo de la primera: ofrecer a los estudiantes una

panorámica exhaustiva, actualizada e integrada de la teoría e investigación acumuladas referentes a la administración de ventas.

Sin embargo, es obvio que al escribir un libro así resultaría increíblemente soso (los autores también han sido estudiantes) presentar tan sólo un resumen de teorías e investigaciones, y, peor incluso, ofrecer pocas ideas para los alumnos interesados en saber cómo un gerente de ventas *aplica* esta información a la vida real. En pocas palabras, el segundo objetivo de esta obra es mostrar la forma en que los gerentes de la vida real aplican estas teorías y principios en sus propias empresas. Al identificar las prácticas y aplicaciones recientes, así como el empleo de tecnología de punta, se han combinado las *mejores prácticas* de la administración de ventas en la vida real con una teoría de avanzada e investigación empírica, todo en un solo lugar.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

Durante la historia de este texto se desarrolló un marco que retrata las actividades de los gerentes de ventas como tres procesos relacionados y consecutivos, cada uno de los cuales tiene incidencia en los diversos determinantes del desempeño de los vendedores. La novena edición conserva esta estructura, la cual ha tenido una gran penetración y ha demostrado su eficacia al paso del tiempo.

1. ***Formulación de un programa de ventas***. Consiste en organizar y planear las acciones conjuntas del personal de ventas de la empresa, así como en asegurar que la iniciativa de ventas esté integrada a los demás elementos de la estrategia de marketing.
2. ***Implementación del programa de ventas***. Implica seleccionar al personal de ventas adecuado, proporcionar capacitación y desarrollo eficaces, así como otorgar una compensación apropiada.
3. ***Evaluación y control del programa de ventas***. Comprende el empleo de medidas adecuadas para supervisar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas de tal modo que sea posible hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación conforme se necesite.

En el capítulo 1 se presenta el tema de la administración de ventas con una panorámica que abarca aspectos básicos de los ambientes de ventas interno y externo. El resto de esta obra se divide en tres secciones, correspondientes a los tres procesos recién descritos.

- **Parte uno: Formulación de un programa de ventas (capítulos 2 a 5).** En esta sección se examinará el proceso de comprar y vender, lo cual incluye un gran énfasis en las ventas como carrera y la función de los compradores de la empresa; los vínculos entre la administración de ventas y las estrategias referentes al comercio y al marketing; la organización óptima de la administración de ventas, y la función estratégica de la información para prever, fijar cuotas, asignar territorios de ventas y elaborar análisis de ventas. Una característica que se ha conservado en esta edición es el acento en la administración de la relación con el cliente (ARC) y sus vínculos con la administración de ventas.

- **Parte dos: Implementación del programa de ventas (capítulos 6 a 11).** En esta sección se ofrecerá una panorámica de los determinantes del desempeño de ventas, con una atención especial en las percepciones y motivaciones del vendedor como tal. Después, se examinarán las decisiones referentes a la selección y contratación del personal de ventas, la capacitación, y la elaboración de programas de compensaciones e incentivos.

- **Parte tres: Evaluación y control del programa de ventas (capítulos 12 y 13).** En esta sección se analizarán técnicas para supervisar y controlar el comportamiento y desempeño de la fuerza de ventas. Se examinarán diversos planteamientos para realizar análisis de conducta y de desempeño en general.

PLANTEAMIENTO DEL LIBRO

Administración de ventas está diseñado para cursos de administración de ventas en los niveles medio superior y superior. También complementa diversos enfoques de enseñanza. Los profesores que se basan sobre todo en formatos de exposición/comentarios o de caso encontrarán abundante material para cualquier calendario de enseñanza en los capítulos, además de las "preguntas para analizar" y "retos para el liderazgo" al final de cada uno. Para quienes adoptan un método más orientado a los casos, se han incluido varios nuevos y actualizados en presentaciones breves y extensas. Estos casos, que se encuentran al final de cada capítulo, así como al final de las tres partes principales de la obra, abordan los temas cubiertos en los capítulos correspondientes a cada parte. Y, por primera vez, se ofrece un juego de roles de administración de ventas en cada capítulo.

CARACTERÍSTICAS DE LA NOVENA EDICIÓN

Los autores secundan el antiguo dicho de que "si no está roto, no lo arregles". La filosofía de esta novena edición fue actualizar y aumentar las mejores partes de *Administración de ventas.* Como resultado, quienes hayan empleado las ediciones previas se sentirán cómodos con la novena. Sin embargo, hay varios cambios significativos, los más notables de los cuales se refieren a la estructura, al formato y cantidad de casos, a la adición de los juegos de roles, y a la inclusión de nuevos conceptos, ideas y prácticas. Los recuadros de los capítulos, así como los ejemplos de empresas, se actualizaron casi por completo.

En esta edición, la primera tarea fue revisar la bibliografía (prensa comercial y publicaciones académicas) en busca de nuevos conceptos, ideas y prácticas. A continuación se emprendió una revisión minuciosa de cada capítulo para incorporar material nuevo y actualizar ejemplos. Se extendieron las exposiciones de algunos capítulos para dar cuenta de áreas nuevas e importantes. El objetivo fue siempre ofrecer un análisis accesible y exhaustivo.

Una característica distintiva de las ediciones anteriores fueron los casos, que les permitieron a los estudiantes aplicar lo aprendido. De manera que la meta en esta edición fue mantener esta importante y valiosa metodología de aprendizaje sin dejar de actualizar el formato, estructura y extensión de los casos. La retroalimentación con colegas y el propio análisis de los autores sugirió que, además de los casos extensos al final de las secciones, unos casos más breves en los capítulos permitirían una discusión en clases más amplia y centrada, así como la oportunidad de asignar tareas individuales, lo que significa un aprendizaje con gran valor agregado para los alumnos. La novena edición presenta un caso muy breve de administración de ventas especial en cada capítulo.

Relación estratégica con HR Chally Group (nuevo)

HR Chally Group se une a esta novena edición de *Administración de ventas* como socio estratégico. HR Chally es una importante empresa con sede en Dayton, Ohio, que se dedica a la asesoría global dirigida a la administración del talento empresarial. Su aportación en esta nueva edición de *Administración de ventas* es proporcionar la base de un conjunto nuevo de secciones al principio de los capítulos. Tanto estudiantes como profesores disfrutarán y apreciarán la lectura acerca de la forma en que los hallazgos de Chally se aplican a los aspectos de la vida real que enfrentan hoy en día los gerentes de ventas. Ningún otro texto sobre administración de ventas ofrece esta combinación de investigación de avanzada con la práctica de la administración de ventas.

Objetivos de aprendizaje (actualizado)

Todos los capítulos cuentan con objetivos de aprendizaje según el material presentado en cada uno. Estos objetivos se expresan con un lenguaje activo y preciso que destaca los resultados esperados del aprendizaje de los alumnos, lo cual les facilita a los profesores guiar las discusiones y elaborar pruebas para que los estudiantes aprovechen al máximo esta obra.

Términos clave (actualizado)

Estos términos se pasaron al final de los capítulos y se actualizaron de acuerdo con los cambios hechos al material. Se destacaron en negritas dentro del capítulo para que los estudiantes se centren en las ideas y conceptos básicos. Los profesores pueden basarse en estos términos para evaluar la comprensión de los temas por parte de los alumnos.

Recuadros: innovación, tecnología y liderazgo (nuevo y actualizado)

Estos tres temas definen en gran medida la teoría y práctica actuales de la administración de ventas, y son la base de los recuadros a lo largo de esta novena edición. Se revisaron muchos recuadros y se añadieron nuevos para dar cuenta de las tendencias más recientes en la administración de ventas. Al igual que las viñetas de apertura, los recuadros están diseñados para ilustrar el material del capítulo en un contexto de aplicación. Estas características les servirán a los profesores para incorporarlas a las discusiones y ejercicios en clase, y a los alumnos les ayudarán a aplicar más fácilmente los conceptos que aprendieron en el capítulo.

Preguntas para analizar (nuevo y actualizado)

Las preguntas para comentar con oportunidad, llamadas preguntas para analizar, se encuentran al final de los capítulos. Son muy buenos detonadores de discusiones y también sirven como repaso para exámenes.

Retos de liderazgo (actualizado)

El liderazgo es un rasgo esencial para el éxito de los gerentes de ventas. Si bien los retos de liderazgo se incluyeron como apartado de características en el texto, el objetivo de éstos es comprometer al estudiante de manera más directa en el aprendizaje y aplicación de los aspectos referentes al liderazgo. Como resultado (y sin parangón con ningún otro libro sobre administración de ventas), un conjunto único de casos sobre liderazgo al final del capítulo pondrá a prueba la capacidad de los alumnos de tomar decisiones al respecto. Caracterizados por ser breves y centrados en los temas del capítulo, los retos de liderazgo hacen que los alumnos evalúen una situación real desde la perspectiva de un gerente, tomen decisiones y a menudo elaboren una estrategia de aplicación.

Juegos de rol (actualizado)

Tanto en la vida real como en el aula, suele aceptarse que el juego de roles es una herramienta valiosa para que los vendedores y los alumnos apliquen lo que aprenden. Para esta novena edición se actualizó todo el material de los juegos de rol (uno por capítulo). Cada juego permite que los alumnos trabajen juntos para poner en práctica los conceptos de administración de ventas que aprendieron en el capítulo en cuestión.

Casos breves (actualizado)

Cada capítulo cuenta con un caso muy breve que permite a los estudiantes aplicar lo que aprendieron en él. Estos casos breves, escritos específicamente para *Administración de ventas*, están diseñados para usos múltiples. Por ejemplo, son muy buenos detonadores de discusiones en clase o para tareas individuales. Además, se puede asignar por equipos un análisis del caso y su exposición ante la clase. Las sugerencias de colegas fueron la razón principal para crear estos casos breves y definidos, que sin duda mejorarán el aprendizaje de los alumnos. Conforme analicen estos casos, los estudiantes apreciarán los temas clave del capítulo. Cada caso termina con una serie de preguntas directas y referentes a la acción que obligarán al alumno a incorporar el material del capítulo.

Casos (nuevo y actualizado)

En la preparación de esta novena edición se hizo una revisión profunda de los casos de final de capítulo. Se incluyeron tres casos nuevos de administración de ventas de la Ivey School of Business, de la University of Western Ontario, uno al final de cada parte del libro. Asimismo, dos casos importantes se redactaron especialmente para *Administración de ventas* y se actualizaron otros cuatro de los favoritos. Estos casos de final de cada parte abordan nuevas tecnologías y conceptos gerenciales. Asimismo, se actualizaron los análisis de hojas de cálculo y se agregaron en la página de internet del libro (www.mhhe.com/sfm9e).

Lecturas recomendadas (nuevo y actualizado)

Al final de los capítulos se enlistan obras recomendadas para estudiantes y profesores. Estas lecturas se actualizaron por completo en esta novena edición, e incluyen muchas referencias nuevas donde encontrará las ideas más recientes y conocimiento de punta sobre los temas del capítulo.

RECONOCIMIENTOS

Los libros son resultado del trabajo arduo de mucha gente, y agradecemos enormemente el esfuerzo de numerosas personas asociadas a esta nueva edición. En primer lugar, en la medida en que esta obra se apoya en la investigación y dedicación de académicos y profesionales de la administración de ventas, nos gustaría agradecer a los muchos expertos y colegas que contribuyeron a las investigaciones sobre la fuerza de ventas desde hace más de 40 años. Registramos las referencias a sus obras y reconocemos sus contribuciones a esta área.

Kevin Ness creó los valiosos casos breves de esta edición. Susan Johnston trabajó con diligencia en el *Manual del profesor* y elaboró muy bien las nuevas diapositivas de PowerPoint con fechas de entrega muy apretadas. Deseamos también dar nuestras sinceras gracias al excelente personal de McGraw-Hill/Irwin, en especial a Devon Raemisch y Dean Karampelas, por su ardua labor y apoyo durante el proceso de revisión. Varias personas de HR Chally Group merecen nuestro agradecimiento por la excelente sociedad estratégica para la elaboración de sus secciones al principio de los capítulos. En particular, Howard y Sally Stevens, Jeanne Frawley, Megan Leasher, Corey Miller y Sue Pearson tienen nuestro más profundo agradecimiento.

A nuestros amigos y colegas académicos ofrecemos nuestras sencillas pero sinceras gracias. La creación de esta novena edición de *Administración de ventas* fue una labor de amor, y sus ideas fueron esenciales para el éxito del proyecto. Por último, a nuestras familias, quienes soportaron incontables horas de trabajo nocturno durante el proceso de redacción, agradecemos su amor, apoyo y ánimo. Ustedes son nuestros héroes. Gracias.

Mark W. Johnston, Rollins College

Greg W. Marshall, Rollins College

Enero de 2008

Contenido abreviado

1 Introducción a la administración de ventas en el siglo XXI 1

PARTE UNO
Formulación de un programa de ventas 28

2 Procesos de compras y ventas 30

3 Vínculo de las estrategias y el papel de las ventas en la era de la administración de las relaciones con los clientes 65

4 Organización de la fuerza de ventas 101

5 La función estratégica de la información en la administración de ventas 131

Casos de estudio para la parte uno 177

PARTE DOS
Implementación del programa de ventas 190

6 Desempeño del vendedor: comportamiento, percepciones de los roles y satisfacción 192

7 Desempeño del vendedor: cómo motivar a la fuerza de ventas 221

8 Características personales y aptitudes para las ventas: criterios para seleccionar vendedores 250

9 Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas 275

10 Capacitación para las ventas: objetivos, técnicas y evaluación 303

11 Compensación e incentivos para el vendedor 332

Casos de estudio para la parte dos 365

PARTE TRES
Evaluación y control del programa de ventas 394

12 Análisis de costos 396

13 Evaluación del desempeño del vendedor 425

Casos de estudio para la parte tres 451

NOTAS 475

ÍNDICE DE CASOS 488

ÍNDICE TEMÁTICO 489

Contenido

Capítulo 1
Introducción a la administración de ventas en el siglo XXI 1

El *cambio*, tema central en la administración de ventas actual 1
Objetivos de aprendizaje 3
La administración de ventas en el siglo XXI 3
La innovación alimenta el éxito en ventas 4
La tecnología fortalece la eficacia de las ventas 4
El liderazgo es un elemento fundamental para el éxito de la administración de ventas 6
La administración de ventas es una tarea global 6
La ética sustenta todas las actividades y administración de ventas 8
Qué implica la administración de ventas 8
El proceso de las ventas 10
El proceso de la administración de ventas 10
Factores del entorno que afectan el éxito en las ventas 12
Entorno externo 12
Marco económico 13
Marco legal y político 14
Marco técnico 16
Marco sociocultural: ética 16
Marco ambiental 18
Resumen: impacto del entorno externo 19
Entorno interno (organizacional) 20
Metas, objetivos y cultura 20
Recursos humanos 21
Recursos financieros 21
Capacidad de producción y de la cadena de suministro 22
Capacidad de servicio 22
Capacidad de investigación y desarrollo, y tecnológica 22
Impacto del entorno: la experiencia de HP 22
Resumen 23

PARTE UNO
FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE VENTAS 28

Capítulo 2
Proceso de compras y ventas 30

Justificación de centrarse en el proceso de ventas 30
Objetivos de aprendizaje 31
Impulsores del cambio en las ventas y la administración de ventas 32
Panorama de las ventas como carrera 32
Por qué los trabajos en ventas son tan gratificantes 34
Factores claves del éxito en las ventas 38
Actividades de ventas 43
Tipos de empleos en ventas 45
Mercados de ventas de empresa a consumidor y de empresa a empresa 45
Clasificación de tipos de empleos en ventas de empresa a empresa 47
Etapas del proceso de ventas 48
Prospectos de clientes 48
Inicio del trato 50
Calificar los prospectos 50
Presentación del mensaje de ventas 51
Cerrar la venta 52
Servicio a la cuenta 52
Participantes en el proceso organizacional de compras: centro de compras 53
Centros de ventas y centros de compras 54
Etapas de decisión de compras organizacionales 55
Primera etapa: anticipación o reconocimiento de un problema o necesidad 55
Segunda etapa: determinación y descripción de las características y cantidad del(los) artículo(s) necesario(s) 56
Tercera etapa: búsqueda y calificación de proveedores potenciales 56
Cuarta etapa: adquisición de propuestas o cotizaciones 56
Quinta etapa: evaluación de ofertas y selección de proveedores 56
Sexta etapa: selección de una rutina de pedidos 58
Séptima etapa: evaluación y retroalimentación del desempeño 58
Naturaleza de las situaciones de compras organizacionales 58
Resumen 60

Capítulo 3
Vínculo de las estrategias y el papel de las ventas en la era de la administración de las relaciones con los clientes 65

La importancia de integrar las ventas a otras funciones del negocio 65
Objetivos de aprendizaje 66
¿Qué es la administración de las relaciones con los clientes (ARC)? 67
Del marketing masivo al marketing individualizado 69
Ciclo del proceso de la ARC 70
Hacia una empresa basada en las relaciones 71

Importancia de la orientación al mercado 74
Los efectos de la orientación al mercado en el desempeño 75
Asociaciones internas para crear una orientación al mercado 76
Proceso para el desarrollo de la estrategia 77
Misión y metas de la compañía 77
Estrategia de UCE 78
Función de las ventas personales en la estrategia de marketing 83
Función de las relaciones 84
Las ventas personales en la era de las relaciones 86
Primera etapa: exploración 86
Segunda etapa: expansión 87
Tercera etapa: el compromiso 88
Función de las ventas personales en la mezcla de comunicación de marketing 89
Recursos, metas y estrategia de marketing de la compañía 91
Características del mercado objetivo 91
Características del producto 91
Prácticas de distribución 92
Políticas de precios 92
Pedidos computarizados y alianzas de clientes 93
Mejorar la fidelidad y satisfacción de los clientes por medio de retroalimentación 93
Equipos para las cuentas importantes 94
Resumen 96

Capítulo 4
Organización de la fuerza de ventas 101

Organizar la fuerza de ventas en torno a los clientes y no a los productos 101
Objetivos de aprendizaje 102
La importancia creciente de las decisiones de las ventas 102
Propósitos de la organización de ventas 103
División y especialización del trabajo 103
Estabilidad y continuidad del desempeño de la organización 104
Coordinación e integración 104
Estructura horizontal de la fuerza de ventas 105
Optar por una fuerza de ventas de la compañía o por agentes independientes 105
Organización geográfica 109
Organización por productos 111
Organización por mercados o tipo de clientes 112
Organización por función de ventas 113
Función del telemarketing 113
Organización para dar servicio a las cuentas clave y nacionales 115
Ventas en equipo 117
Alianza de multiniveles 118
Alianzas co-marketing 119
Alianzas logísticas y pedidos computarizados 120
Estructura vertical de la organización de ventas 121
Responsabilidad de ventas 122
Funciones relacionadas con las ventas 122
Impacto de las nuevas tecnologías 123
Apoyo del cuerpo administrativo y outsourcing *123*
Otros aspectos organizacionales de las ventas 124
Resumen 124

Capítulo 5
La función estratégica de la información en la administración de ventas 131

La tecnología de la información en perspectiva 131
Objetivos de aprendizaje 132
Usos de la información para la planeación y toma de decisiones de los administradores 132
Introducción al análisis de las oportunidades del mercado 133
Métodos para pronosticar las ventas 134
Métodos subjetivos para elaborar pronósticos 134
Métodos objetivos para elaborar pronósticos 138
Cómo elegir un método para elaborar pronósticos 141
Cómo elaborar cálculos para los territorios 142
Propósitos y características de las cuotas de ventas 143
Propósitos de las cuotas 143
Característica de una cuota correcta 144
Cómo establecer las cuotas 145
Tipos de cuotas 145
Nivel de las cuotas 146
Cómo determinar el tamaño de la fuerza de ventas 147
Método del desglose 148
Método de la carga de trabajo 148
Método incremental 151
Cómo diseñar los territorios de ventas 151
Etapas del diseño de los territorios de ventas 152
Análisis de las ventas para la toma de decisiones de los administradores 159
Tipo de sistema de evaluación 159
Fuentes de información para el análisis de las ventas 161
Tipo de acumulación de información para el análisis de las ventas 162
Ejemplo de un análisis jerárquico de las ventas 162
Resumen 170

Casos de estudio para la parte uno 177

Caso 1.1
La compañía vitivinícola Valley 178
Caso 1.2
Health Care Office Solutions, Inc. 183
Caso 1.3
Microsoft Canadá: trabajo conjunto de ventas y manejo del producto 186

PARTE DOS
IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS 190

Capítulo 6
Desempeño del vendedor: comportamiento, percepciones del papel y satisfacción 192

La función cambiante de los vendedores 192
Objetivos de aprendizaje 193
Entender el desempeño del vendedor: ¿Por qué el desempeño del vendedor?: ¿Por qué es importante para el gerente de ventas? 194
El modelo 194
El elemento de las percepciones del rol 195
El elemento de la aptitud 196
El elemento del grado de habilidades 196
El elemento de la motivación 197
El elemento de las variables personales, organizacionales y del entorno 197
Premios 201
Satisfacción 201
Cómo perciben su función los vendedores 202
Etapas del desarrollo del rol de vendedor 203
Etapa 1: los socios de rol se comunican sus expectativas 203
Etapa 2: los vendedores desarrollan percepciones 203
Etapa 3: los vendedores convierten las percepciones en comportamientos 204
Vulnerabilidad en el rol del vendedor 204
Ubicación en las fronteras 205
Marco amplio del rol 206
Un rol innovador 206
Conflicto y ambigüedad del rol 207
Expectativas comunes y campos básicos de conflicto y ambigüedad 207
Consecuencias del conflicto y la ambigüedad 208
Manejo del conflicto y la ambigüedad en el vendedor 211
Exactitud de los roles 212
Índole de la exactitud del rol 212
Resumen 214

Capítulo 7
Desempeño del vendedor: cómo motivar a la fuerza de ventas 221

Motivadores del vendedor 221
Objetivos de aprendizaje 222
El proceso psicológico de la motivación 223
Componentes principales del modelo 223
Expectativas (vínculos percibidos entre el esfuerzo y el desempeño) 224
Instrumentalidades (los vínculos percibidos entre el desempeño y los premios) 226
Valencias para los premios 229
¿El modelo de motivación predice el esfuerzo y desempeño de los vendedores? 230
Impacto de las características personales de un vendedor en la motivación 230
Satisfacción 231
Características demográficas 231
Experiencia laboral 232
Rasgos psicológicos 232
Atribuciones del desempeño 233
Implicaciones para la administración 234
Las etapas de la carrera y la motivación de los vendedores 235
Etapas de la carrera 235
El problema del vendedor estancado 239
Impacto de las condiciones del entorno en la motivación 240
Impacto de las variables organizacionales en la motivación 242
Variables de supervisión y liderazgo 242
Políticas de incentivos y compensaciones 243
Resumen 244

Capítulo 8
Características personales y aptitudes para las ventas: criterios para seleccionar vendedores 250

La guerra del talento 250
Objetivos de aprendizaje 251
Los buenos vendedores, ¿nacen o se hacen? Determinantes de un desempeño efectivo de ventas 252
Repaso de investigaciones anteriores 252
Los costos de normas de selección inadecuadas 254
Características de los vendedores exitosos 255
Características que buscan los gerentes de ventas 255
Investigaciones relativas a las características personales de los vendedores exitosos 256
Resumen general de los resultados 257
Determinantes específicas del puesto para un buen desempeño en las ventas 266
Venta de diferentes tipos de productos y servicios 266
Diferentes tipos de puestos de ventas 267
Consecuencias para los administradores de ventas 267
Resumen 268

Capítulo 9
Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas 275

El valor real de contratar a buenos empleados 275
Objetivos de aprendizaje 276
Aspectos del reclutamiento y la selección 276

¿Quién es responsable de reclutar y seleccionar a los vendedores? 279
Análisis del puesto y determinación de los criterios de selección 279
¿Quién realiza el análisis y prepara la descripción? 280
Contenido de la descripción del puesto 282
Determinación de los requerimientos del puesto y de los criterios de selección 282
Métodos para decidir cuáles serán los criterios de selección 282
Reclutamiento de solicitantes 284
Fuentes externas 286
Procedimientos de selección 290
Solicitudes de empleo 290
Entrevistas personales 291
Exámenes físicos 293
Tests 293
Preocupaciones acerca del uso de tests 294
Lineamientos para el uso apropiado de los tests 295
Requerimientos de iguales oportunidades de empleo para selección de vendedores 295
Requisitos para los tests 296
Requisitos para las entrevistas y las solicitudes de empleo 296
Resumen 297

Capítulo 10
Capacitación para las ventas: objetivos, técnicas y evaluación 303

Capacitación militar y éxito en las ventas 303
Objetivos de aprendizaje 304
Aspectos problemáticos de la capacitación para las ventas 304
Objetivos de la capacitación de ventas 306
Incrementar la productividad 306
Mejorar el estado de ánimo 306
Reducir la rotación de personal 306
Mejora de las relaciones con el cliente 307
Mejorar las habilidades de ventas 308
Elaboración de programas para capacitación en ventas 308
Generar credibilidad para la capacitación en ventas 309
Capacitación de nuevos vendedores 312
Capacitación del personal con experiencia en ventas 313
Temas de la capacitación en ventas 315
Conocimiento del producto 315
Orientación al mercado/industria 316
Orientación a la compañía 316
Administración de tiempos y territorios 316
Problemas legales y éticos 317
Tecnología 318
Temas de capacitación especializada 318
Métodos de capacitación de ventas 319
Capacitación para el puesto 320
Capacitación en salón de clase 322
Métodos electrónicos de capacitación 322
Medición de costos y beneficios de la capacitación en ventas 323
Costos de la capacitación en ventas 323
Criterios de medición 324
Medición de los beneficios generales 325
Medición de beneficios específicos 325
Tendencias recientes en la evaluación de la capacitación en ventas 326
Resumen 327

Capítulo 11
Compensación e incentivos para el vendedor 332

Características de los grandes planes de compensación de ventas 332
Objetivos de aprendizaje 334
Panorámica de compensación e incentivos 334
Sólo salario, sólo comisión y planes combinados 335
Sólo sueldo 336
Sólo comisión 338
Planes combinados 339
Concursos de ventas 341
Objetivos del concurso 342
Temas del concurso 343
Probabilidad de ganar 343
Tipos de premios 343
Promoción y seguimiento 344
Críticas de los concursos de ventas 344
Premios no económicos 344
Programas de reconocimiento 345
Gastos de ventas 346
Planes de reembolso directo 346
Planes de reembolso limitado 347
Planes de no reembolso 347
Funcionamiento de los programas de compensaciones e incentivos 348
Evaluar la situación y los objetivos de ventas de la empresa 348
Determinación de los elementos del desempeño en el puesto que son premiables 349
Determinar la mezcla y nivel más adecuados de las compensaciones 352
Riesgos por pagar demasiado 354
Riesgos de pagar demasiado poco 354
Resumen 358

Casos de estudio para la parte dos 365

Caso 2.1
California Credit Life Insurance Group 366
Caso 2.2
On-Time Package Delivery 374

Caso 2.3
Spectrum Brands Inc.: el dilema de la fuerza de ventas 379

PARTE TRES
EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA DE VENTAS 394

Capítulo 12
Análisis de costos 396

El análisis de costos real produce beneficios reales 396
Objetivos de aprendizaje 397
Elaboración del análisis de costos 398
Costo total versus *contribución marginal 399*
Contabilidad CBA 402
Procedimiento 403
Ejemplo del proceso 406
Ventas directas 408
Publicidad 409
Almacenamiento y embarques 411
Procesamiento de pedidos 411
Transporte 411
Prospectos y problemas 412
Rendimiento de activos administrados 413
Resumen 416

Capítulo 13
Evaluación del desempeño del vendedor 425

En favor de los sistemas de administración de desempeño de la fuerza de ventas 425
Objetivos de aprendizaje 426
Desempeño *versus* eficacia 426
Mediciones objetivas 429
Mediciones de salida 430
Mediciones de entrada 430
Razones 432
Resumen de las mediciones objetivas 434
Mediciones subjetivas 435
Formato que se emplea en la medición subjetiva 435
Cómo evitar errores en la evaluación del desempeño 440
Uso del sistema ECBC 441
Retroalimentación de 360° en la evaluación del desempeño 443
Resumen 445

Casos de estudio para la parte tres 451

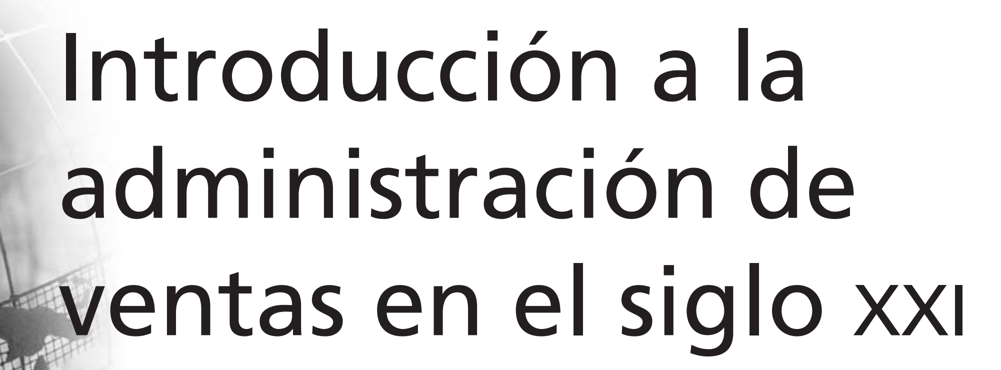
Caso 3.1
Wentworth Industrial Cleaning Supplies 452
Caso 3.2
Hanover-Bates Chemical Corporation 464
Caso 3.3
Biomed Co., Ltd.: diseño de un nuevo plan de compensaciones de ventas 468

Notas 475

Índice de casos 488

Índice temático 489

Capítulo 1



Introducción a la administración de ventas en el siglo XXI

El *cambio*, tema central en la administración de ventas actual

El cambio de la dinámica entre compradores y vendedores ocasionado por las tendencias sociales nos afecta a todos. La proliferación de información, la movilidad de la fuerza de trabajo, la facilidad de comunicación y la globalización de los mercados, junto con otras tendencias alteraron nuestra forma de trabajar y vivir. La filosofía que guía a las mejores empresas de ventas hoy día consiste en agregar valor al negocio del cliente y en última instancia llegar a ser el vendedor preferido.



Ser el vendedor preferido significa que las empresas de ventas deben cambiar su cultura corporativa. La empresa completa debe orientarse al cliente, a su personal y los procesos deben alinearse según el propósito principal de agregar valor para sus clientes. El centro de atención debe desplazarse del precio y entrega a la facilidad de uso, no sólo del producto en sí mismo sino también todo aspecto de los negocios con el vendedor. La función de las ventas ha cambiado, de ser desarrolladores de producto a gerentes de relaciones, y de vendedores de soluciones a verdaderos asesores y socios del cliente. La recepción de pedidos, servicio, soporte técnico y conocimiento del producto son actividades que suelen estar a cargo de otros miembros del equipo multifuncional para el cliente, no del vendedor.

Los cambios de las necesidades del cliente generan cambios en los vendedores

Desde la perspectiva del cliente, las expectativas y necesidades de las fuerzas de ventas cambiaron de forma sustancial desde hace una década. En palabras del cliente, conforme el reporte Chally 2007, sus necesidades con respecto al vendedor son las siguientes:

- Necesidad 1: *que sea personalmente responsable de nuestros resultados esperados.* Los clientes desean trabajar con un socio de verdad que haga suyos los resultados tanto como ellos mismos.
- Necesidad 2: *que entienda nuestro negocio.* Es necesario el conocimiento sólido de las capacidades, estrategias, retos, oportunidades y cultura del cliente.
- Necesidad 3: *que esté de nuestro lado.* Los clientes esperan que el vendedor los defienda dentro de la empresa, que sortee los procesos y burocracia internos para resolver los problemas del cliente y satisfaga sus necesidades.

- Necesidad 4: *que diseñe las aplicaciones correctas.* El vendedor de hoy debe pensar más allá de las bondades del producto para entender y actuar sobre las aplicaciones personalizadas del producto.
- Necesidad 5: *que esté disponible con facilidad*. Como muchos otros aspectos de la sociedad global actual, se espera que los vendedores estén en contacto y disponibles cuando el cliente lo necesite.
- Necesidad 6: *que resuelva nuestros problemas.* A pesar del uso exagerado de la palabra "soluciones" en referencia a las ofertas al cliente (bienes o servicios), es válida la metáfora del vendedor como médico que diagnostica, receta y resuelve los problemas del paciente, y no sólo le vende productos.
- Necesidad 7: *que sea creativo al atender nuestras necesidades.* En el papel moderno de las ventas, son básicas la innovación y la creatividad al trabajar con los clientes en busca de la mejora de su negocio.

Cambios en los asuntos importantes de la administración de ventas

Los cambios en las necesidades de los clientes y el reajuste resultante de la función de las ventas crearon un desplazamiento correspondiente en el acento sobre los asuntos importantes de los gerentes de ventas en las empresas de ventas de clase mundial. El reporte Chally 2007 identifica los siguientes focos de atención en la administración de ventas:

1. *Crear una cultura dirigida al cliente.* Los gerentes de ventas deben facilitar la función de ventas mediante la eliminación de obstáculos organizacionales para el vendedor y las asociaciones con los clientes.
2. *Contratar y seleccionar al talento adecuado para las ventas.* Debido al cambio drástico de la función de las ventas, se deben buscar diferentes habilidades y capacidades en los candidatos para puestos de ventas. Los gerentes de ventas deben afinar su búsqueda para asegurar el mejor talento de ventas.
3. *Capacitar y promover el conjunto correcto de habilidades.* Debido al ritmo acelerado del cambio en el medio comercial actual, la capacitación y desarrollo profesional constantes de la fuerza de ventas nunca ha tenido mayor prioridad.
4. *Segmentar mercados de forma sensata.* Hoy en día, diversas tareas que antes realizaba "la gente de marketing" forman parte directa de la función de ventas. Se debe dar a los vendedores el conocimiento y las herramientas para manejar de forma inteligente la relación con el cliente y personalizar las aplicaciones del producto conforme a las necesidades individuales de éste.
5. *Poner en marcha procesos formales de ventas.* Los gerentes de ventas deben poner más atención al fijar objetivos, elaborar y ejecutar las medidas correctas para evaluar el buen desempeño. Las mejores prácticas de *benchmarking* y la mejora continua de los procesos son ahora conceptos que deben comprenderse y dominarse.
6. *Procurar la capacitación sobre la tecnología de la información.* Por la naturaleza del manejo en tiempo real de las relaciones con los clientes, los gerentes de ventas deben asegurarse de que la fuerza de ventas tenga la capacidad para aprovechar la tecnología adecuada en el momento correcto del proceso.
7. *Integrar otras funciones comerciales a las ventas.* Tradicionalmente, la fuerza de ventas es una de las funciones organizacionales más incomprendidas y aisladas dentro de las empresas. El cambio en las necesidades de los clientes y las alteraciones resultantes en la función de ventas, exigen a los gerentes que operen de forma más amplia y estratégica dentro de la empresa para permitir que prospere la relación con los clientes.

Con los cambios llegan las oportunidades

Los cambios en los clientes, funciones de ventas y aspectos importantes en la administración de ventas son profundos y representan un conocimiento crucial para todo aquel que pretenda hacer

carrera en este negocio. Estos cambios traen consigo oportunidades sin precedente para que las empresas de ventas reformulen sus modelos comerciales de modo que agreguen mejor valor al cliente como nunca antes fue posible hacerlo. Este capítulo continúa con el diálogo sobre el cambio y presenta muchos aspectos importantes de la administración fructífera de ventas en el siglo XXI.

Fuente: HR Chally Group, 2007, *The Chally World Class Excellence Research Report: The Route to the Summit*, Dayton, Ohio, HR Chally Group.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

La administración de las ventas es uno de los elementos más importantes para el éxito de las organizaciones modernas. Cuando aparecen tendencias importantes, como el desplazamiento de la economía hacia las pequeñas y medianas empresas, corresponde a los gerentes de ventas reaccionar con nuevos planteamientos de venta. Y las ventas personales no sólo son la parte más cara de la mezcla de marketing de casi todas las empresas, sino que también son su vínculo más directo con el cliente. Aun cuando Thoreau pensaba que "el mundo emplearía la mejor ratonera en el camino que conduce a las puertas de la compañía", el mundo necesita que alguien demuestre por qué esa "ratonera" es mejor, y ese papel normalmente le corresponde al vendedor. De lo contrario, esa venta jamás ocurrirá. Por ello, la administración de la fuerza de ventas es una de las responsabilidades más importantes de los ejecutivos.

Este capítulo lo introducirá al campo de la administración de ventas. Después de leerlo, será capaz de:

- Señalar y explicar las tendencias fundamentales que afectan en la actualidad a las organizaciones y a los gerentes de ventas.
- Hacer un resumen general del proceso de la administración de las ventas.
- Señalar e ilustrar los factores fundamentales del contexto, externo e interno, que influyen en el desarrollo de las estrategias de marketing y los programas de ventas.

LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN EL SIGLO XXI

Como ya se mencionó al principio del capítulo, las ventas personales y, en consecuencia, la administración de las ventas están sufriendo enormes cambios. Diversas fuerzas conductuales, tecnológicas y administrativas están impulsando estos cambios, que alteran, enorme e irrevocablemente, la forma en que los vendedores entienden su trabajo, se preparan para él y lo realizan. Entre las fuerzas conductuales se encuentran las expectativas crecientes de los clientes, la globalización de los mercados y la desmasificación de los mercados internos; las fuerzas tecnológicas incluyen la automatización para la fuerza de ventas, las oficinas virtuales de ventas y los canales electrónicos de ventas, y las fuerzas administrativas implican un viraje hacia las alternativas del marketing directo, el outsourcing de las funciones de ventas y la fusión de las funciones de ventas y de marketing.[1]

Los vendedores y sus administradores saben que estos cambios afectan todos los aspectos de la administración de ventas, desde la forma de estructurar un departamento de ventas hasta la selección, la capacitación, la motivación y las recompensas a cada uno de los vendedores. Las organizaciones de ventas se están "reinventando" para encarar mejor las necesidades de los mercados cambiantes. Al reinventar la organización de las ventas han surgido una serie de temas cruciales, entre ellos: 1) Establecer relaciones duraderas con los clientes, e incluso darles el valor adecuado y catalogarlos por orden de prioridad; 2) Crear estructuras organizacionales de ventas más ágiles y adaptables a las necesidades de los distintos grupos de consumidores; 3) Conseguir que los vendedores se apropien más de su trabajo y se comprometan más, mediante la eliminación de las barreras funcionales que existen en la compañía y el aprovechamiento de la experiencia del equipo; 4) Cambiar el estilo del gerente de ventas, de jefe a entrenador; 5) Aprovechar la tecnología exis-

tente para ayudar a que las ventas tengan éxito; 6) Integrar mejor la evaluación del desempeño del vendedor, de modo que incluya toda la gama de actividades importantes para los trabajos de ventas de hoy en día y sus resultados.[2]

En su sentido más amplio, estos temas de la nueva era de la administración de ventas representan tres aspectos fundamentales: 1) La innovación; es decir, el interés por salirse del marco establecido, hacer el trabajo de otra manera y favorecer el cambio; 2) La tecnología; o sea, el amplio espectro de instrumentos tecnológicos que los gerentes y las empresas de ventas ahora tienen a su alcance; 3) El liderazgo; esto es, la capacidad para hacer que todo salga bien, en beneficio de la organización de ventas, así como de sus clientes. La viñeta inicial ofrece ejemplos vívidos de cómo cada uno de estos temas se aplica conforme las empresas modifican su forma de hacer negocios para ajustarse al mercado del siglo XXI. En los capítulos de este libro, el lector encontrará recuadros que presentan ejemplos de la innovación, la tecnología y el liderazgo en las organizaciones de ventas de la industria. En seguida se abordan estos temas, y se comenta brevemente su efecto en las ventas personales y la administración de las ventas, además de mencionarse algunos aspectos problemáticos de la globalización y la ética en la administración de ventas.

La innovación alimenta el éxito en ventas

Durante muchos años, la orientación dominante fue la de las **ventas por medio de transacciones**; esta práctica consiste en una serie de transacciones, en las que participan distintas compañías para una transacción independiente, a fin de entregar un producto o servicio a cambio de una remuneración. Sin embargo, en el entorno tan competitivo de la actualidad, los clientes saben que si establecen relaciones con sus proveedores obtendrán beneficios y han optado por la orientación de las **ventas por medio de relaciones**. Por ejemplo, Xerox ha identificado menos de 500 compañías vendedoras para hacer negocios con ellas, lo cual contrasta bastante con los más de 5 000 proveedores que tenían en 1989. Como las compradoras han reducido su fuerza de ventas, ahora piden a los vendedores que se ocupen de más aspectos; que trabajen con los clientes para resolver sus problemas; que mejoren la eficiencia y, en general, que agreguen valor a los negocios de sus clientes. Cada vez son más las empresas que cuentan con vendedores cuyas oficinas se encuentran en las instalaciones de sus clientes o cerca de ellas. Por ejemplo, todas las compañías vendedoras clave de FedEx-Kinko's cuentan con oficinas en la matriz de la compañía en California y Procter & Gamble ha ubicado a algunos de sus vendedores clave en Bentonville, Arkansas, la ciudad donde está la matriz de Wal-Mart.

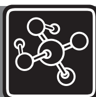
Sin embargo, esta calidad de servicio es muy costosa y no es posible brindársela a todo el mundo por igual. Por lo tanto, los gerentes de ventas deben catalogar a sus clientes por orden de prioridad, crear asociaciones con algunos y tratar de aumentar las eficiencias con otros. En esencia, las empresas ahora crean una estrategia de ventas de varios estratos, que busca establecer relaciones singulares e incluso más estratégicas con los mejores clientes, mientras que con otros que requieren menos servicio lo que hacen es agilizar una estrategia basada en las transacciones.[3] Shell Oil, por ejemplo, encontró que algunas compradoras pequeñas no estaban interesadas o no tenían tiempo de atender las visitas personales de los vendedores. Cuando la compañía reasignó las actividades personales de ventas a cuentas más grandes y empezó a dirigirse a las cuentas pequeñas exclusivamente por medio del telemarketing, encontró que todos los clientes, incluso los asignados al telemarketing, estaban más satisfechos. Los costos de venta bajaron, las ventas subieron y las utilidades se dispararon.

La innovación en las ventas y su administración, como se describió al principio del capítulo, fue una exigencia de los importantes cambios en el mercado del cliente. La tendencia principal es dirigirse a más empresas pequeñas. Gran parte del éxito que logran las organizaciones de ventas con estas empresas pequeñas se debe a escuchar simplemente lo que desean de un vendedor. El recuadro 1.1 da una idea de cuánto desean los clientes pequeños.

La tecnología fortalece la eficacia de las ventas

En términos generales, la tecnología ha tenido un efecto muy profundo en casi todos los aspectos de las ventas personales. Las computadoras laptop permiten que el vendedor tenga enormes bases

Innovación ¿Qué quieren los pequeños clientes? 1.1



Conforme transcurre el siglo XXI, las pequeñas y medianas empresas adquieren más importancia para las organizaciones de ventas. Pero, ¿qué significa esta tendencia para los gerentes de ventas que desean mantener su fuerza de ventas a la vanguardia? A continuación se presentan cinco puntos básicos, obtenidos a partir de conversaciones con ejecutivos de pequeñas empresas que les resultarán útiles a los gerentes de ventas.

Los clientes pequeños desean:

1. *La oportunidad de comprar a través de la internet.* Debido a que mucha gente depende de la internet para realizar búsquedas, compras y ventas, los propietarios de negocios pequeños están más que dispuestos a entablar relaciones con los vendedores —al menos al principio— por medio de la red y el correo electrónico. "Los propietarios de negocios pequeños están a gusto con la comunicación electrónica", afirma Elliott Ettenberg, director de asesoría de marketing en Ettenberg and Company.
2. *Socios, no compañeros de reuniones sociales.* Los ejecutivos de las pequeñas y medianas empresas no tienen ni el tiempo disponible ni el interés de ser cortejados con almuerzos caros y boletos para partidos de béisbol, algo común para establecer relaciones entre compradores y vendedores. "El antiguo modelo era 'citaremos al vicepresidente de ventas y lo llevaremos a un partido de fútbol'", dice Ettenberg. "Pero a los propietarios de compañías pequeñas no les interesa eso. Ellos buscan apoyo de las grandes empresas que los proveen."
3. *Sencillez.* Cuando esté frente a un ejecutivo de una empresa pequeña o mediana, maneje todo de manera simple y directa. Y demuestre que su producto o servicio de verdad servirá para que su negocio funcione mejor.
4. *Nada de llamadas sin sentido.* "Hacer que los representantes visiten o llamen sin propósito claro a los clientes pequeños no tiene sentido financiero", afirma Ray Boggs, vicepresidente de investigaciones sobre pequeñas y media-nas empresas en la asesora de tecnología IDC. Jennifer Velarde, propietaria de 1154 Lill, empresa de diseños y distribución, concuerda con ello. "Me parece que una visita sin propósito claro por parte de un vendedor es muy frustrante", sostiene. "En noventa y nueve de cada cien ocasiones, no tengo tiempo de escuchar su sermón."
5. *Un solo contacto.* Integre los servicios por completo al final del proceso, de modo que, cuando los propietarios de empresas pequeñas o medianas necesiten asesoría sobre productos o servicios, llamen a un centro de atención y los atienda sólo un representante. De otra forma, se corre el riesgo de abrumarlos y confundirlos.

Fuente: Jennifer Gilbert, "Small but Mighty", *Sales & Marketing Management*, enero de 2004, pp. 30-35.

de datos o registros completos de los clientes a la mano; los teléfonos celulares hacen que haya una comunicación casi permanente con el vendedor; también los DVD y otros equipos relacionados refuerzan la capacitación y son un instrumento magnífico para transmitir información. Desde luego, la internet ha llevado los intercambios entre el cliente y la compañía a otra dimensión, pues creó la posibilidad de estar en contacto con el cliente (actualizar información, contestar preguntas, manejar quejas) de una manera que antes habría sido imposible. Las compañías siguen aprendiendo cómo incorporar este tipo de tecnología para sacarle mayor provecho al negocio y, más concretamente, a las ventas personales.

La capacidad de la internet para informar, persuadir y reforzar el elemento personal de las ventas lo hace una parte fundamental de la administración de ventas en el siglo XXI. Para los vendedores y compradores jóvenes de hoy, la internet es algo natural, y ni siquiera se imaginan cómo se hacían los negocios anteriormente. Casi todas las empresas grandes o pequeñas cuentan ya con una página en internet, extensa, integrada e interactiva para vender y dar servicio al cliente. Tanto Dell Computer como Hewlett-Packard son buenos ejemplos de esto. Si bien las ventas directas fueron la estrategia básica de Dell y HP comenzó a vender por medio de distribuidores, las dos cuentan ahora con gran fuerza en las ventas, y con la satisfacción y lealtad del cliente, gracias a su presencia en la red. El sitio web se ha convertido en un instrumento de ventas muy importante, pues los gerentes de cuenta trabajan con los clientes y les ayudan a ver las ventajas que ofrecen los pedidos en línea.

La internet es un instrumento muy importante para el vendedor del siglo XXI, y por ello se ha integrado a lo largo de todo el texto. Concretamente, se han incluido los sitios web de las compañías analizadas en los escenarios de las introducciones, los casos y los recuadros del libro. Además, para que usted lo consulte, los autores han creado un sitio web que contiene información actualizada

acerca de las ventas personales y la administración de ventas, así como ejercicios adicionales con los que puede comprobar sus avances (www.mhhe.com/sfm9e).

Sin embargo, la tecnología no se limita a internet. Los sistemas de intercambio electrónico de datos (IED), en el campo de las manufacturas, y los sistemas de respuesta eficiente a los clientes (REC), en el terreno minorista, permiten a las compañías enlazar sus computadoras directamente a las de sus clientes. Cuando la computadora de un cliente reconoce un inventario bajo, puede colocar un pedido directamente en la computadora de la compañía vendedora y ésta, a su vez, programa la entrega del producto (y, en algunos casos, incluso programa la fabricación del producto). Por lo tanto, los sistemas de pedidos y de entregas se han convertido en sistemas de entrega justo a tiempo. Además, en muchas empresas, el software para administrar las relaciones con los clientes (ARC) se ha convertido en el motor para captar y retener a los clientes.

En el capítulo 3 hay una explicación más amplia de la ARC y su ajuste en varios elementos de la administración de ventas. Por ahora, vea el recuadro 1.2, Tecnología, para darse una idea de la ARC.

El liderazgo es un elemento fundamental para el éxito de la administración de ventas

En el marco de las ventas del siglo XXI, las relaciones laborales tradicionales han sido cuestionadas y, con frecuencia, sustituidas por otras distintas. Esta transformación se ha dado sobre todo en la relación entre el vendedor y el gerente de ventas. Con el estilo burocrático tradicional, de arriba abajo, los gerentes eran los supervisores encargados de administrar la fuerza de ventas. Por otra parte, también eran los responsables directos de los actos de sus vendedores. Se empleaban conceptos como controlar y administrar para describir sus actividades.

El contexto del siglo XXI, altamente dinámico y competido, exige que el gerente de ventas tenga un enfoque más flexible y con mayor capacidad de respuesta. En la actualidad las fuerzas de ventas están menos jerarquizadas, tienen menos estratos administrativos y depositan mayor responsabilidad en el vendedor. Una diferencia importante para el administrador exitoso de hoy está en la idea de **liderar *versus* administrar**.

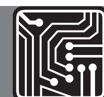
Hoy en día la definición de un buen gerente de ventas se refiere más a su calidad de líder que a la de administrador. Algunos ejemplos de este enfoque de liderazgo incluyen: 1) Comunicarse con los vendedores, en lugar de controlarlos, 2) Ser su simpatizante y entrenador, en lugar de su supervisor o jefe, 3) Conferir facultades a los vendedores para que puedan tomar decisiones, en lugar de dirigirlos. Estos puntos tienen en común un enfoque de guía, no de dirección, para los vendedores.[4] Para ser un buen líder, se requieren nuevas habilidades, distintas a las del papel tradicional del administrador. Una forma de convertirse en un buen líder se resume en el concepto del liderazgo obediente, que se expone en el recuadro 1.3, "Liderazgo servidor".

La administración de ventas es una tarea global

La innovación, la tecnología y el liderazgo son temas recurrentes en la administración de ventas de hoy. Como las compañías en la actualidad operan en mercados globales, estos temas se desarrollan en un escenario global. Los productos se diseñan en un país, se fabrican en otro y se comercializan en todo el mundo. En algunos casos, quienes son competidores en una parte del mundo son socios en otra. Un ejemplo clásico son IBM y EDS, porque compiten entre sí, pero también son socias. Los proveedores globales han acrecentado la importancia de las relaciones entre las compañías vendedoras, no sólo en todo el país, sino en todo el mundo. Durante muchos años se pensó que la internacionalización de los negocios era un proceso limitado a los grandes consorcios multinacionales. No obstante, en la sociedad global de hoy, incluso las pequeñas empresas nacionales hacen negocios en los mercados internacionales como consecuencia de las relaciones independientes de los distribuidores, las ferias comerciales y la capacidad de internet para despertar la conciencia y el interés en, literalmente, cualquier parte del mundo.

Diversos factores mueven este enfoque global. Como se mencionó anteriormente, la posibilidad de comunicarse desde cualquier parte del mundo con relativa facilidad, ha abierto mercados nuevos.

Tecnología El efecto de la ARC en las ventas es indudable 1.2



En el capítulo 3 se verán los fundamentos de la administración de las relaciones con los clientes (ARC) y su función en el mundo de las ventas y la administración de ventas. En esencia, la ARC ofrece a la empresa la oportunidad de manejar mejor estas relaciones por medio de las capacidades completas e integradas de la tecnología. Los sistemas de ARC están presentes en gran cantidad de empresas hoy en día y prometen contribuir al desarrollo de las ventas pero, por desgracia, no siempre han generado el rendimiento deseado sobre el capital necesario para aplicarlos y operarlos.

En seguida se mencionan tres efectos recientes básicos de la ARC en el proceso de ventas dentro de las empresas y en la forma en que estos sistemas se adquieren, venden, instalan y emplean. Un grupo de expertos en ARC identificó estos efectos durante una entrevista en *Selling Power* en que se les pidió que señalaran tres tendencias básicas de la ARC.

1. *La administración es en gran medida responsable del éxito o fracaso de la ARC.* En los primeros días de la ARC, muchas empresas adquirieron estos sistemas sin dudarlo, pero también sin saber cómo hacerlos funcionar. Esto provocó varios y muy sonados fracasos. Sin embargo, los resultados deficientes no suelen tener origen en el sistema, sino en la forma en que la empresa los administra. Ninguna empresa puede cruzarse de brazos y exclamar "Eso es todo. Hasta aquí llegamos con la ARC", y darle con ello una ventaja a la competencia. Lo cierto es que la premisa fundamental de la ARC acerca de elaborar estrategias comerciales con el impulso de la tecnología para mejorar la lealtad y satisfacción del cliente aún es una poderosa fuente estratégica de ingresos.
2. *En particular, los gerentes de ventas tienen una gran presión para que la ARC funcione con eficacia.* Debido al papel preponderante que desempeñan los vendedores en el manejo de las relaciones con los clientes, los gerentes de ventas comienzan a idear cada vez más incentivos para que los vendedores aprovechen la ARC para actividades como búsqueda de prospectos, venta de varios productos o líneas, elaborar ofertas personalizadas y el proceso general de la administración. Las unidades de medición con que estos gerentes evalúan el uso de la ARC por parte de su personal son, por ejemplo, la lealtad y los índices de retención del cliente, la cantidad de ventas múltiples realizadas y la cantidad de prospectos que se convirtieron en clientes.
3. *La ARC debe, simplemente, cumplir con las expectativas del rendimiento sobre el capital (RSC).* Una manera de plantearse esto es reducir la inversión en ARC; pero, desde luego, nadie quiere un programa barato. Para resolver este problema, hoy en día es posible literalmente rentar sistemas de ARC de buena calidad con base en la internet. Estos vendedores capitalizan el deseo de las empresas de una mayor personalización, menos salidas de efectivo, facilidad de acceso y uso, así como flexibilidad respecto de sus posibilidades. Sin duda alguna, el futuro es la ARC en la internet.

Fuente: Geoffrey James, "Six Changes in CRM", *Selling Power Source Book*, 2003, pp. 26-29.

Los posibles clientes de todo el orbe pueden colocar pedidos o hacer preguntas por fax o por correo electrónico con gran facilidad. Más importante aún es que muchas compañías se han dado cuenta de que más allá de los mercados nacionales existen grandes oportunidades para crecer. Este hecho se nota especialmente en Estados Unidos, pues compañías tan diferentes como DuPont, Microsoft y Coca-Cola reconocen que, en los siguientes cinco años, la mayor parte de su crecimiento, y por consiguiente de sus inversiones, se dará fuera del país. Por último, muchas empresas se han internacionalizado más porque sus clientes son globales. Por ejemplo, Acadia Corporation, proveedor de equipo para la industria automovilística, entró en los mercados internacionales a petición de sus clientes de mayor tamaño, los tres grandes fabricantes de autos de Estados Unidos.

Todos estos cambios han llevado a enormes transformaciones en la orientación de las ventas personales y en la forma de administrar la fuerza de ventas. La diversidad de la fuerza de ventas generó nuevos retos para sus gerentes. Además, los administradores deben entender la amplia gama de diferencias que existe en el contexto (cultural, jurídico, conductual) del proceso de las ventas. De hecho, una serie de compañías requieren que sus gerentes pasen cierto tiempo en el extranjero, porque piensan que es importante que adquieran una perspectiva internacional. El recuadro 1.4, Innovación, ilustra muy bien las innovaciones necesarias para una estrategia global de ventas exitosa, en especial desde un punto de vista cultural.

Liderazgo Liderazgo servidor 1.3



En años recientes, los temas del liderazgo han adquirido cualidades casi místicas. Uno de los enfoques de la nueva era es el *liderazgo servidor*. Robert Greenleaf, quien en 1964 se jubiló de un puesto ejecutivo en AT&T, dedicó el resto de su existencia a estudiar y escribir sobre el liderazgo y las características de los líderes. Hoy en día, el Centro Robert K. Greenleaf tiene su sede en Indianápolis.

El liderazgo servidor de Greenleaf establece diez características que él consideró básicas para el desarrollo de los líderes servidores: 1) Saber escuchar, 2) Sentir empatía, 3) Saber curar, 4) Ser consciente, 5) Poseer capacidad de convencimiento, 6) Capacidad para conceptualizar, 7) Tener visión, 8) Tener don de mando, 9) Comprometerse con el crecimiento de las personas, 10) Saber formar una comunidad.

La fuerza del concepto del *liderazgo servidor* se resume en cinco puntos:

- El líder servidor toma muy en serio a sus empleados y el trabajo de éstos. El líder piensa que el trabajo existe para la gente en igual medida que la gente existe para trabajar.
- El líder servidor escucha a sus empleados y se guía por ellos. El líder no cree tener todas las respuestas, pero piensa que quienes trabajan con los clientes sí las tienen.
- El líder servidor recupera y construye la confianza. El líder es abierto con sus empleados y permite que éstos se abran con él.
- El líder servidor se queda en un segundo plano; adjudica los premios y la gloria del triunfo a sus empleados.
- El líder servidor se considera un dirigente; debe tener una perspectiva de largo plazo y ser visionario. El líder dirige las conversaciones de tal forma que se compartan visiones, y de ese diálogo surge una visión compartida más fuerte.

Debido a la complejidad de las organizaciones modernas de ventas y su entorno, los gerentes de ventas que aprendan a crear un ambiente de éxito entre sus vendedores por medio del liderazgo servidor podrán aprender mucho de ello.

Fuente: Del sitio en Internet del Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, *www.greenleaf.org.*

La ética sustenta todas las actividades y administración de ventas

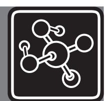
Afirmar que en la actualidad las ventas buscan un comportamiento más ético sería injusto para los muchos vendedores que han actuado con ética en el pasado. Sin embargo, es cierto que las prácticas éticas de ventas, como la ética en todos los aspectos de los negocios, son ahora más notorias en las noticias debido a las debacles éticas en apariencia interminables de Halliburton, Enron y la aniquilación de las tasas hipotecarias. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos ha diseñado los Federal Sentencing Guidelines (Lineamientos de las sentencias federales), cuyo propósito es sancionar a las empresas que no son éticas. Las sanciones son menores para las empresas que requieren capacitación para la formación ética y que han adoptado otras políticas que propician las conductas éticas.

Incluso sin el respaldo del gobierno, el hecho de que las transacciones de ventas sean cada vez más duraderas, implica normas éticas más exigentes que en el pasado. Tal vez sea cierto que cada minuto nace un incauto, pero si un negocio depende de las compras repetidas y de la publicidad de boca en boca, es imposible que pueda estafar a muchos clientes y, no obstante, abrigue la esperanza de seguir en el negocio. En otras palabras, es muy difícil mantener relaciones duraderas y la lealtad de los clientes en un ambiente de desconfianza, propiciado por un enfoque de ventas no ético. A lo largo de este libro se advierte un fuerte acento en la ética de las prácticas de ventas y en la adminis-tración de ventas. Es recomendable que toda empresa elabore un código formal de ética para instaurar conductas éticas en su cultura organizacional.[5]

QUÉ IMPLICA LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

De entrada, cabe resaltar dos aspectos de la administración de ventas en el siglo XXI. En primer lugar, las compañías modernas saben que las ventas son un elemento indispensable de una buena estrategia de marketing. De hecho, hoy en día es muy frecuente que las ventas se analicen como uno de los "temas de la sala de consejo". Es decir, los altos ejecutivos reconocen el papel central de las

Innovación Tender puentes culturales en las ventas globales 1.4



Para conseguir ventas en escala global, hay que comenzar por tender puentes culturales.

Conforme la tecnología y el transporte empequeñecen cada vez más el mundo, el entorno comercial actual exige una estrategia de ventas multicultural. Aunque el territorio se limite a un solo país, puede suceder que los antecedentes culturales de los clientes sean muy distintos de los propios del vendedor. Con estos clientes, las relaciones sólidas se basan en la comprensión y respeto de dichas diferencias, no en su negación.

Estos cinco consejos le ayudarán a hablar el idioma de sus clientes, sea cual sea:

1. *Vea a sus clientes en términos de sus valores étnicos básicos.* Todos somos el resultado de nuestras experiencias culturales únicas, y sus prospectos y clientes no son la excepción. Aprenda a entenderlos desde la perspectiva cultural de ellos, no de la suya. Sin llegar a imitarlos, trate de hacer que su estilo encaje con el de sus clientes. ¿Son reservados y solemnes, o extrovertidos y joviales? ¿Cuál es su forma de hablar? ¿Qué cualidades buscan en un socio comercial? ¿Honestidad? ¿Ética laboral? ¿Creatividad? ¿Ambición?

   Asimismo, descubra cómo sus clientes desean que se les venda. Por ejemplo, en algunas culturas se debe establecer una relación firme antes de esperar una venta. Ya sea que sus clientes se encuentren en el centro de la ciudad donde usted vive o en Bangkok, Tailandia, indague sobre sus deseos, necesidades, problemas y retos, y véndales de la forma en que ellos quieren.
2. *Póngase a tono.* También se tienden puentes culturales con los clientes al mostrarse dispuesto a hacer negocios con ellos a su modo. Por ejemplo, si bien en gran parte de Estados Unidos e Inglaterra se adopta un enfoque orientado a las actividades en los negocios, en gran parte de China, Japón y Medio Oriente están más orientados a las relaciones. Investigue la función de los vendedores en la cultura de su cliente, y realice los cambios con los que crea que su cliente se sentirá más cómodo o más satisfecho con su desempeño. Averigüe cómo transcurre un día en la vida comercial de su cliente. Por ejemplo, si la práctica comercial habitual en el país de su comprador es tomarse dos o tres horas libres en la tarde, usted necesita saberlo para programar sus actividades de acuerdo con ello. Del mismo modo en que el embrague de un auto permite una aceleración suave, usted debe ajustar sus velocidades de venta con las velocidades de compra de su cliente para establecer una relación armoniosa.
3. *Siga el ejemplo de su cliente.* Una vez que se haya sincronizado con las prácticas comerciales de su cliente, debe hacer que estos cambios se manifiesten en sus ventas reales y sus técnicas de presentación. Antes de preparar su presentación, formule preguntas amplias para conocer los valores principales de su cliente y aquello que pudiera poner en peligro la relación con él.

   Piense que la percepción de su producto y los beneficios de éste por parte de sus clientes puede cambiar en distintas culturas. Muestre a sus clientes que usted se tomó el cuidado de identificar sus necesidades particulares y que tiene las mejores intenciones. Al incorporar su perspectiva cultural única en la relación de ventas, usted contribuirá a ganarse su confianza y respeto.
4. *Vea la honestidad de los demás.* Los vendedores inteligentes saben que, si desean efectuar una venta, no deben juzgar a nadie por su apariencia. Sus clientes tal vez estén atentos para observar sus verdaderas percepciones respecto de ellos de una forma más precisa de lo que cree, así que deje a un lado los prejuicios o inclinaciones antes de hacer el primer contacto. Para evaluar a sus prospectos de manera acertada debe reconocer que todos tenemos percepciones distintas, identificar el origen de las percepciones de los individuos, enlistarlas, compararlas con la realidad y descartar las equivocadas. Recuerde que es posible ser tolerante y respetuoso de la cultura de otra persona aunque no nos agraden o no estemos de acuerdo con algunos aspectos de ella. Por cada opinión o costumbre de su comprador que le parezca extraña, usted puede tener una opinión o hábito que le parezca también extraño a su cliente.
5. *Adopte la perspectiva de otras culturas.* Saber mucho sobre la cultura de su cliente es útil pero, para aprovechar todos los beneficios de esa información, debe ver el mundo a través de los ojos de su cliente. Imagine cómo sería enfrentar, con los mismos antecedentes de sus clientes, los retos que se les presentan a ellos. Escuchar que su cliente japonés siente una presión tremenda para triunfar tal vez le ayude a comprenderlo, pero esa información será más útil si trata de entenderla desde la perspectiva japonesa. Investigue todo lo que pueda acerca de los valores y convicciones de dicha cultura, su visión acerca de la vida y de usted, y del valor que usted representa para su negocio. Usted ya sabe lo que usted y su producto pueden hacer por sus clientes, pero ¿qué significa esto para ellos?

Es más probable que los clientes confíen y les compren a las personas que son de su agrado. Si bien es obvio que usted no va a adoptar un estilo de vida totalmente nuevo para hacer una venta, sí puede manifestar que conoce y respeta las diferencias culturales para generar confianza en sus clientes. En la medida en que esté dispuesto a recorrer su mitad del camino del puente cultural, estará en condiciones de encontrar un terreno común para establecerse y lograr una venta.

Fuente: Frank Beeman, "Selling around the world", *Selling Power,* www.sellingpower.com.

ventas personales en el establecimiento de las relaciones con los clientes, y los clientes han llegado a confiar en la capacidad de una fuerza de ventas bien preparada para resolver sus problemas. La administración de ventas, por lo tanto, ahora ofrece la posibilidad de hacer una carrera en ella, emocionante y llena de retos.

En segundo lugar, administrar una fuerza de ventas es un proceso *dinámico*. Los programas de administración de ventas deben formularse de tal modo que respondan debidamente a las circunstancias del entorno de una empresa y sean congruentes con las estrategias de marketing de la compañía. Asimismo, es esencial que la administración de ventas cuente con buenas políticas y prácticas para que la empresa pueda aplicar con éxito sus estrategias de marketing y de competencia. Para entender el alcance de la tarea de la **administración de ventas**, cabe definirla como todas las actividades, los procesos y las decisiones que abarca la función de la administración de ventas de una empresa.

La administración correcta de una fuerza de ventas implica entender la complejidad de las actividades de venta, así como de las decisiones necesarias para administrar esas actividades. El objeto de este libro es que usted entienda la función de ventas en la organización entera y también en la de marketing. Además, el libro analiza las actividades y las decisiones que componen un programa eficaz de administración de ventas.

El proceso de las ventas

Muchas personas tienen una idea equivocada de lo que es el proceso de las ventas, de las actividades que realizan los vendedores y de las características personales que se necesitan para hacer una carrera exitosa en el campo de las ventas. Para complicar aún más esto, diversos trabajos de ventas incluyen distintas tareas y requieren distintas habilidades y capacidades. Tan sólo imagine las diferencias que entrañan las ventas dentro de las muchas divisiones de una compañía diversificada como General Electric, que vende una serie asombrosamente grande de productos y servicios, desde focos y motores para aviones, hasta aparatos electrodomésticos y servicios financieros. Cada una de ellas tiene su propia fuerza de ventas y sus propios mercados. Las habilidades y todo lo necesario para realizar las ventas varían enormemente de un negocio a otro, debido a que los procesos de compras y las necesidades suelen ser diferentes en los distintos mercados; también hay diversos grados de complejidad de los productos. Con el propósito de acabar con las ideas equivocadas acerca de las ventas personales y de establecer una base sólida de conocimientos para lo que se explicará más adelante acerca de la administración de la fuerza de ventas, en el capítulo 2 se analizan con más detenimiento los procesos de las compras y de las ventas. A continuación, en el capítulo 3 se lleva el papel de las ventas a un plano más estratégico, donde se destacan los aspectos fundamentales de las estrategias para las relaciones con los clientes.

El proceso de la administración de ventas

El **proceso de la administración de ventas**, o el proceso de la buena administración de la fuerza de ventas de una compañía, incluye tres pasos a seguir en un programa de ventas:

1. **Formulación.** El programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa. Los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y las suman a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa. En la primera parte del libro se aborda el proceso de la formulación.
2. **Aplicación.** Esta fase, llamada también de implantación, comprende la selección del personal de ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que encaminarán los esfuerzos hacia los objetivos deseados. En la segunda parte del libro se trata el proceso de la aplicación.
3. **Evaluación y control.** La fase de la evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación y el control permiten hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación. En la tercera parte del libro se trata el proceso de evaluación y de control.

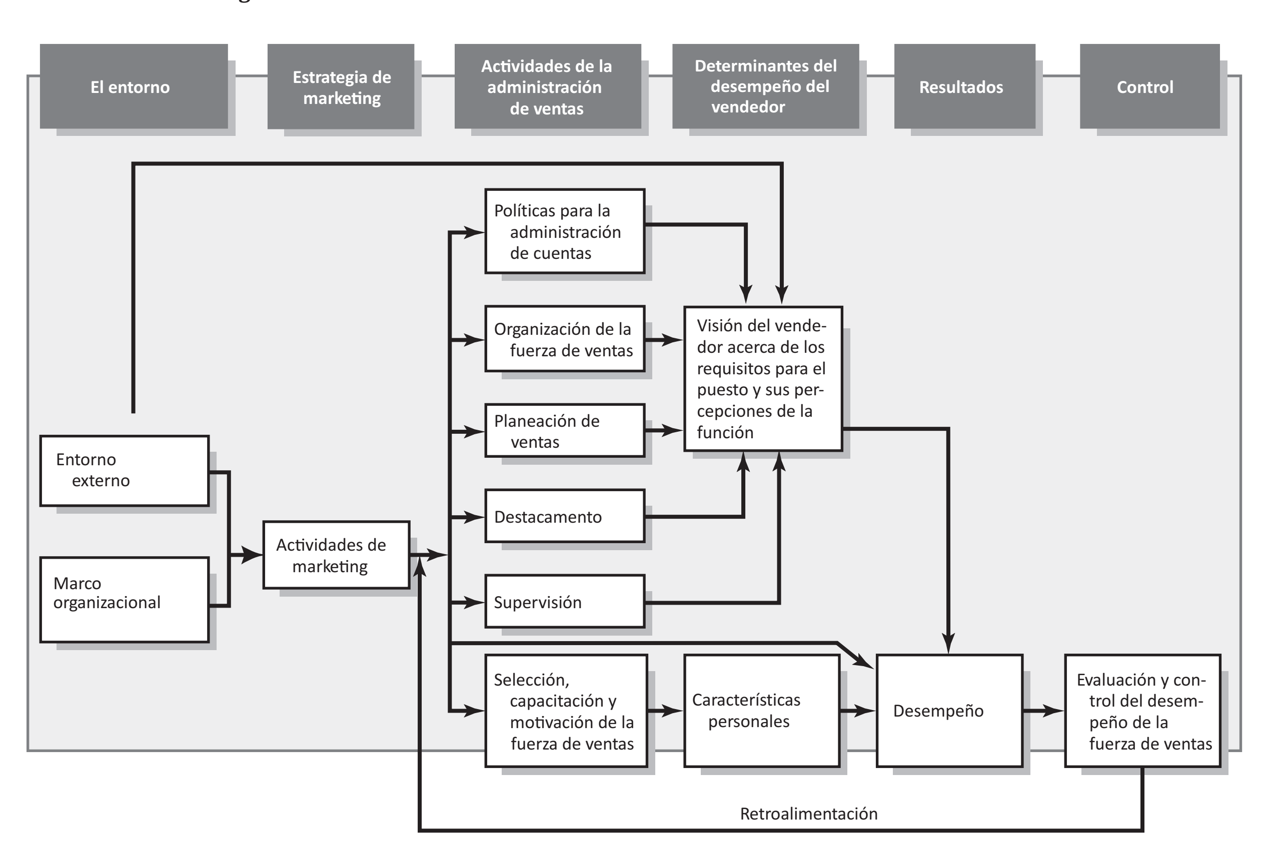
El modelo de la administración de ventas que se presenta en la figura 1.1 resume las actividades específicas que implican estos tres procesos, así como las variables que influyen en ellos. El modelo sirve como mapa del proceso general de la administración de ventas: formulación, aplicación y evaluación.

Se abordarán estos tres aspectos principales de la administración de ventas al inicio de cada una de las tres partes de este libro.

Ahora estudie con cuidado el modelo y familiarícese con su dinámica. Observará que el entorno externo y el interno (también conocido como organizacional) interactúan con los demás aspectos del modelo. Antes de ver la formulación, aplicación, y evaluación y control de un programa de ventas, es necesario comprender bien los factores externos e internos básicos del entorno que pueden afectar la capacidad del gerente para administrar los aspectos restantes del modelo. En el ámbito externo, las exigencias de los clientes potenciales y las acciones de los competidores son dos factores ambientales obvios. Otros factores ambientales externos, como los precios de los energéticos, los avances tecnológicos, la normatividad gubernamental y las preocupaciones sociales, afectan las iniciativas de ventas de una empresa. Por ejemplo, cuando sube el precio de la gasolina, sería bueno creer que los gerentes de ventas piden a sus vendedores que no hagan viajes innecesarios en autos de la empresa.

En el ámbito organizacional, factores como recursos humanos y financieros, capacidad de producción, y experiencia en investigación y desarrollo de la empresa ayudan u obstaculizan la capacidad de la fuerza de ventas para conseguir clientes o expandir su participación de mercado.

FIGURA 1.1 **Resumen general de la administración de ventas**



FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN EL ÉXITO DE LAS VENTAS

Los factores del entorno interno y externo influyen en los gerentes de ventas de cuatro formas básicas:

1. *Las fuerzas del entorno limitan la capacidad de la empresa para seguir ciertas estrategias o actividades de marketing.* Un ejemplo es cuando el gobierno declara que es ilícito vender cierto producto, o cuando un competidor bien posicionado hace que la empresa considere que no es atractivo ingresar en un mercado nuevo.
2. *Las variables del entorno y los cambios que éstas sufren con el paso del tiempo determinarán, en última instancia, el éxito o el fracaso de las estrategias de marketing.* El rápido aumento registrado en años recientes de la cantidad de mujeres que pertenecen a la población económicamente activa, por ejemplo, contribuyó a asegurar el éxito de Lean Cuisine de Stouffer, Healthy Choice de ConAgra y otras marcas de calidad en el campo de las comidas congeladas.
3. *Los cambios en el entorno crean nuevas oportunidades de marketing para la organización.* Éste es el caso de la tecnología nueva que permite desarrollar productos nuevos. El surgimiento del software para el comercio electrónico, por ejemplo, permitió a Hewlett-Packard crear soluciones para problemas como la seguridad, el diseño y el flujo de datos por internet, que son algunos de los retos más importantes que encuentran los clientes. Como comentó uno de ellos: “El hecho de que compañías como HP ofrezcan ayudar a los clientes a preparar sus sitios de comercio electrónico es muy valioso”.
4. *Las actividades de marketing afectan y cambian las variables del entorno.* Por ejemplo, cuando los nuevos programas de productos y promociones contribuyen a cambiar los estilos de vida y los valores sociales. Ante la creciente actividad de grupos de consumidores, ambientalistas y otros grupos y organizaciones de interés público, las compañías vendedoras de hoy deben analizar cómo los programas propuestos afectarán el entorno y también cómo éste afectará los programas.

En consecuencia, uno de los aspectos más importantes del trabajo de un gerente de marketing, y también uno de los más difíciles, es estar atento al entorno, pronosticar cómo podría cambiar y elaborar estrategias y planes de marketing adecuados para las condiciones del contexto. Como las ventas sólo son una parte del plan general de marketing, el programa de ventas se debe adecuar a las circunstancias del entorno que afronte toda la empresa. En el capítulo 3 se presenta cómo está ligada la función del gerente de ventas con el marketing general y la planeación comercial.

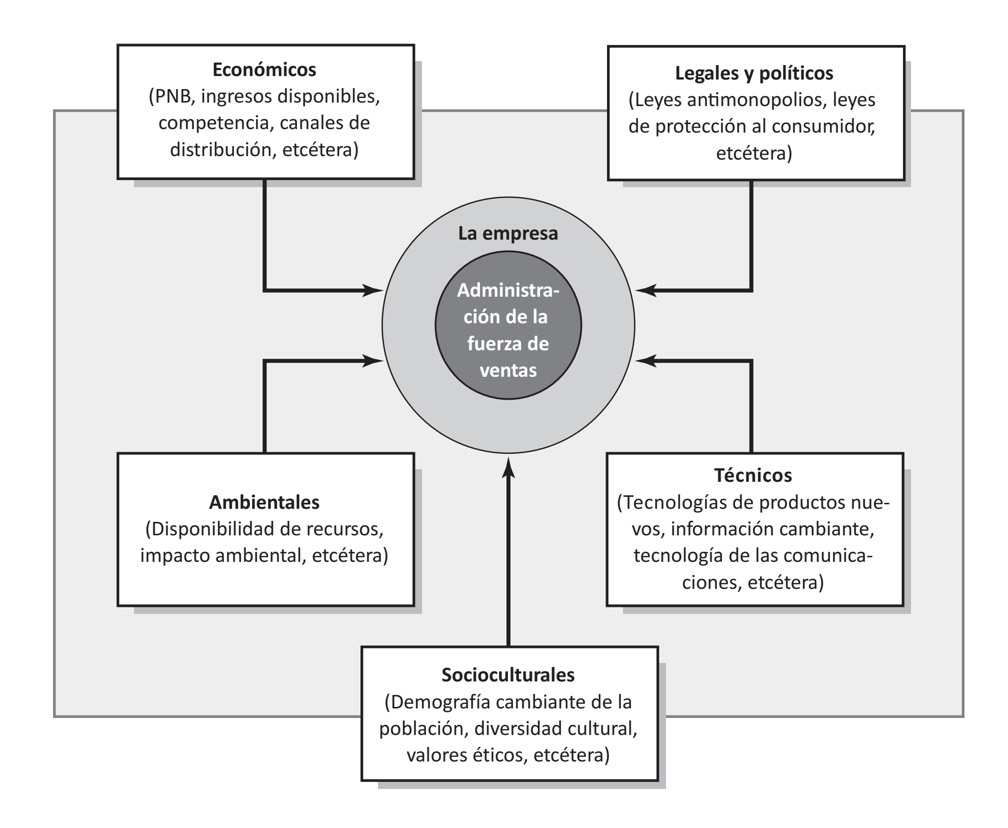
ENTORNO EXTERNO

Por definición, los factores del **entorno externo** están más allá del control del gerente; sin embargo, las compañías sí tratan de influir en las condiciones externas por medio de cabildeos políticos, campañas de relaciones públicas y otras acciones parecidas. No obstante, el gerente de marketing o de ventas debe aceptar el entorno prácticamente tal como está y adecuar las estrategias para que se ciñan a él.

Los mercados están conformados por personas. A medida que las características demográficas, educativas y otras de la población cambian, las oportunidades del mercado también varían. Estos factores también afectan las oportunidades en los mercados industriales, pues la demanda de bienes y servicios de una organización se deriva de la demanda que tengan sus propios productos. Los sistemas económicos, de hecho, se están abriendo más y esto significa que la competencia de las compañías globales es cada vez mayor. Los factores del entorno externo afectan la forma en que la compañía compite en el nivel global y esto, a su vez, influye en la forma en que compite localmente.

Como se muestra en la figura 1.2, las variables del entorno externo que afectan los programas de marketing y de ventas se agrupan en cinco categorías generales: 1) **Económicas**, que incluyen

FIGURA 1.2
Componentes del entorno externo



la competitividad, 2) **Legales y políticas**, 3) **Técnicas**, 4) **Socioculturales, enfocadas en la ética**, y 5) **Ambientales**.

Marco económico

Las personas y las organizaciones sólo pueden comprar bienes y servicios si tienen dinero. El total de la posible demanda de un producto dentro de un país dado, depende de las condiciones económicas de éste; es decir, de la magnitud de su crecimiento, de su índice de desempleo y de su grado de inflación. Al analizar las oportunidades del mercado y hacer pronósticos de ventas, hay que tomar en cuenta estos factores. Sin embargo, recuerde que las condiciones económicas globales también influyen en la capacidad de la empresa para generar utilidades. Compañías tan distintas como Intel, Caterpillar y DuPont se vieron afectadas al final en sus operaciones europeas debido al tipo de cambio desfavorable entre el dólar estadounidense y el euro.

El segundo aspecto del marco económico es la estructura de la distribución dentro de una industria. Esto incluye la cantidad, los tipos y la disponibilidad de mayoristas, minoristas y otros intermediarios que la empresa usa para distribuir su producto. Gran parte del esfuerzo personal de ventas de una empresa suele estar encaminado a tratar de convencer a estos intermediarios de tener existencias de los productos de la compañía y de que proporcionen apoyo de marketing.

Entender a los competidores

Otra variable económica crucial es el grado de competencia que haya en la industria en la que se mueve la empresa, tanto la cantidad de compañías que compiten como su peso relativo en el mercado. En un plano ideal, los programas de marketing y de ventas de una empresa deben estar diseñados para conseguir una ventaja que la diferencie de los competidores. Por ejemplo, en lugar de competir contra los precios bajos de algunos competidores extranjeros como Komatsu, Caterpillar ofrece calidad y excelente servicio en el negocio de la maquinaria pesada para la construcción, cobrando precios hasta 10% a 20% más altos que sus competidores. Los vendedores corren

cabeza a cabeza con los competidores todos los días y, por eso mismo, la fuerza de ventas muchas veces es la primera en observar los cambios en la estrategia y las actividades de la competencia. Un aspecto fundamental es llevar la información de la fuerza de ventas a los encargados de hacer los planes estratégicos, para que la compañía actúe con base en esas observaciones. Los informes que detallan las actividades de la competencia, por ejemplo, los análisis de las ventas perdidas, son un resumen de las actividades de los competidores para los gerentes de ventas y de marketing. Los últimos sistemas de software para la administración de las relaciones con los clientes (ARC) facilitan mucho la posibilidad de recabar, analizar y difundir la información.

Los vendedores son particularmente importantes cuando se trata de explorar oportunidades en los mercados de otros países. Puesto que vender en otro país implica más riesgos, la información exacta y puntual de los mercados es más importante en estos casos que en el marketing local. Muchas veces, los vendedores de esos países son el único vínculo que la compañía tiene con el cliente. Las empresas que tienen fuerzas de ventas internacionales piden la opinión de sus vendedores, ya sea mediante encuestas formales (escritas) o informales (telefónicas), y después evaluar los mercados extranjeros.[6]

Marco legal y político

A largo plazo, muchos de los cambios de los valores de la sociedad se reflejan en nuevas leyes y reglamentos gubernamentales; es decir, que el marco ético, social y cultural se une con el marco legal y político. En años recientes, la cantidad de leyes que rigen la conducción de las empresas —incluso las ventas personales— ha aumentado mucho en todos los ámbitos del gobierno de Estados Unidos. Tres categorías generales tienen especial importancia para los programas de ventas en ese país: 1) Las leyes antimonopolios, 2) Las de protección al consumidor, y 3) Las relativas a la igualdad de oportunidades en el empleo.

Las leyes antimonopolios buscan, primordialmente, preservar y reforzar la competencia entre las empresas de una industria. Restringen las prácticas de marketing que podrían reducir la competencia y dar a una empresa el monopolio mediante la competencia desleal. En la figura 1.3 se muestran algunas disposiciones de las leyes antimonopolios y de las que protegen al consumidor en Estados Unidos, las cuales son sumamente importantes para la administración de ventas.

Las restricciones para un comportamiento contrario a la competencia que establecen las leyes antimonopolios se aplican a las empresas que venden sus bienes o servicios a intermediarios, usuarios industriales o consumidores finales. No obstante, cuando una compañía vende sus productos en los mercados de consumo encuentra otras restricciones impuestas por las leyes federales, estatales y municipales que protegen al consumidor. Estas leyes buscan proteger el bienestar del consumidor y fijan normas de calidad y de seguridad. Asimismo, requieren que las empresas proporcionen a los consumidores la información exacta que éstos emplearán al tomar la decisión de compra. Como las ventas personales son una forma de proporcionar información a los clientes, muchas leyes que piden que se den datos completos y que prohíben la información falsa o dolosa repercuten directamente en las actividades de ventas.

Las falsas declaraciones de un vendedor respecto al producto de una compañía pueden tener consecuencias éticas y jurídicas, ya sea que el vendedor esté tratando con consumidores finales o con clientes internos. Muchos vendedores no saben que adquieren obligaciones legales cada vez que se dirigen a un cliente. Al hacer ciertas afirmaciones, corren el riesgo de llevar a sus compañías a demandas judiciales y de arruinar la relación comercial que trataban de establecer con ese contacto. Es así que en algunos casos recientes, presentados en diversos tribunales de Estados Unidos, se ha declarado a las empresas responsables y se les ha sentenciado a pagar varios millones de dólares por falsas declaraciones o incumplimiento de garantía, debido a afirmaciones que hicieron sus vendedores, especialmente al vender productos o servicios muy costosos de alta tecnología.

Desde hace unos años, tanto en el ámbito federal como estatal, se extendieron las listas de "bloqueo de llamadas", que impiden que una empresa llame por teléfono con fines de telemarketing a clientes que se anotaron en ellas. Se imponen multas graves a las organizaciones de ventas que violan estas listas de bloqueo de llamadas. Si bien este avance legal quizá no afecte de manera directa a

FIGURA 1.3
Algunas leyes antimonopolios y de protección al consumidor importantes para formular los programas y las políticas de ventas

Disposiciones de leyes antimonopolios en Estados Unidos

Las conspiraciones de varias empresas competidoras, que se ponen de acuerdo para *controlar los precios* o para *repartirse los mercados*, son ilícitas *per se* de acuerdo con la Ley Sherman.

La Ley Robinson-Patman prohíbe a las empresas y a sus representantes *discriminar, con los precios o los servicios que ofrecen*, a clientes que compiten. El objeto central de esta ley es evitar que los clientes pequeños se encuentren en desventaja competitiva a causa de programas de "cuentas clave" o de promociones de precios que ofrecen incentivos especiales a los compradores grandes. Sin embargo, la ley permite que la compañía vendedora otorgue descuentos a los compradores grandes en razón del ahorro de costos en la fabricación o la distribución del producto. Por lo tanto, algunos descuentos por volumen son legales.

Los *contratos vinculantes*, es decir, cuando un vendedor obliga al cliente a comprar un producto para tener derecho a adquirir otro, son ilícitos según la Ley Clayton y la Ley Sherman. Por ejemplo, el fabricante de una computadora personal no puede obligar al cliente a comprar *drives*, un escáner, una impresora, etc., como condición para poder comprar la computadora.

Los *arreglos de reciprocidad*, o sea los de "si tú me compras yo también te compraré", son ilícitos cuando lesionan la competencia. Estos arreglos tienden a perjudicar la competencia porque las compañías grandes —que son grandes compradoras y también grandes proveedoras— suelen tener ventaja sobre las empresas pequeñas.

La Federal Trade Commission prohíbe la "*competencia desleal*" en general. Por lo tanto, las afirmaciones engañosas respecto de un producto, que interfieren con los actos de los representantes de ventas de un competidor, y otros actos desleales son ilícitos.

Disposiciones de protección al consumidor

La Ley Fair Packing and Labeling establece que las etiquetas o *los empaques engañosos o falsos*, en el caso de ciertos bienes básicos de consumo, son ilícitos.

La Ley Truth-in-Lending requiere que, en los contratos de crédito de los consumidores, se *revelen plenamente todos los cargos financieros*.

Las leyes estatales que consideran la pérdida de interés de los consumidores, les permiten cancelar contratos que hayan celebrado con vendedores ambulantes dentro de determinado plazo de días después de haberlos firmado.

La Federal Trade Commission requiere que los vendedores ambulantes, que trabajan para compañías dedicadas al comercio interestatal, anuncien con claridad su propósito cuando visitan a los clientes en perspectiva.

Muchas ciudades y pueblos tienen las llamadas *Green River Ordinances*, que requieren que los vendedores ambulantes saquen un permiso.

los vendedores en las instalaciones comerciales que se manejan mediante contacto personal, debido a que el telemarketing y las ventas a distancia a menudo sirven como apoyo para las ventas en persona, muchas empresas han tenido que ajustar sus programas de ventas en general para cumplir con esta normatividad.

Otro tipo de leyes estadounidenses que tienen consecuencias directas para los gerentes del área cuando instituyen sus programas de ventas son las relativas a la igualdad de oportunidades en el empleo. No es legal discriminar a una persona, para su contratación o ascenso, en razón de su raza, religión, nacionalidad, sexo o edad. Por ende, ciertos tipos de pruebas de aptitudes no son legales si contienen prejuicios de orden sexual o cultural o si no sirven como pronóstico válido del desempeño laboral de una persona. En el capítulo 9 se analizan los aspectos jurídicos del reclutamiento y la selección de los representantes de ventas, así como otras cuestiones relacionadas con la creciente diversidad cultural de la población económicamente activa.

Marco técnico

Como ya se mencionó, la tecnología no sólo influye en las estrategias de ventas, sino que a menudo impulsa la capacidad de la empresa para vender con eficacia. Por supuesto, los efectos de la tecnología son evidentes en compañías como IBM y HP. Sin embargo, en el mundo de las ventas de propano, que generalmente requieren poca tecnología, Blue Rhino es una compañía que ha usado la tecnología para conseguir una participación importante en el mercado. Al mejorar los procesos para llenar y almacenar los tanques, empezó a dominar un mercado hasta entonces caracterizado en gran medida por pequeños distribuidores independientes. En un episodio de *King of the Hill* (El rey de la colina), la compañía de propano de Hank Hill tiene que recortar empleos debido a que pierde ventas por la culpa de la MegaLo Mart de la localidad. Si bien la trama de *King of the Hill* parecería inventada, es justo lo que hizo Blue Rhino. Esta compañía domina gracias a la distribución por vía de los mayoristas más importantes y de mayor crecimiento del país (Wal-Mart, Home Depot y Lowe's), estrategia de distribución que fue posible por el hecho de contar con una mejor tecnología.

El impacto más evidente del marco *tecnológico* en el marketing es que ofrece oportunidades para desarrollar productos. Los adelantos técnicos se dan cada vez a mayor velocidad y los productos nuevos representan un creciente porcentaje del total de las ventas de muchas industrias. Por ejemplo, en la historia de 3M, más de la mitad del volumen corriente de ventas ha sido generado por productos que no existían cinco años antes. Casi todos los analistas creen que seguirá aumentando la importancia que los productos y los servicios nuevos tienen para el éxito del marketing de muchas empresas. El veloz desarrollo de productos nuevos requiere ajustes en los programas de ventas de la empresa. Ésta debe formular nuevos planes de ventas, volver a capacitar a los representantes de ventas y, en algunos casos, contratar a otros.

El avance de la tecnología también afecta directamente la administración de ventas. Los avances en los transportes, las comunicaciones y el procesamiento de datos han cambiado la forma de definir los territorios de ventas, de destacar a los representantes de ventas y de evaluar y controlar el desempeño de las ventas en muchas compañías. Las nuevas tecnologías de la comunicación —aunada a la escalada de costos de una visita de campo tradicional de ventas— han propiciado cambios en la forma de desempeñar la función de las ventas personales.

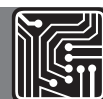
El portafolios lleno de muestras ha desaparecido frente a la laptop y el telemarketing, y las teleconferencias y los pedidos computarizados para resurtir productos han reemplazado a la visita de ventas frente a frente en un creciente número de situaciones. Por lo tanto, la índole de muchos trabajos de ventas —y el papel del gerente en la supervisión de la fuerza de ventas— ha cambiado mucho en años recientes. Se analizarán los impactos de estas tecnologías nuevas en los recuadros que hay a lo largo de todo el libro. En el recuadro 1.5, Tecnología, se presenta un ejemplo interesante del uso de las firmas electrónicas en las ventas.

Marco sociocultural: ética

Los valores de una sociedad afectan los programas de marketing y de ventas de varias maneras. Las empresas elaboran nuevos productos en respuesta a las tendencias de los gustos y preferencias del consumidor. En Estados Unidos, las tendencias demográficas bien documentadas de una sociedad que envejece, con mayores flujos de minorías como porcentaje de la población total, hogares con dos ingresos, mayor movilidad y un deseo siempre creciente de tiempo libre y productos más convenientes han afectado en gran medida a las ventas.

En la administración de ventas del siglo XXI, en ningún lugar el efecto de los valores sociales es más importante que en la forma como dichos valores establecen las normas de la conducta ética. La **ética** es mucho más que sólo cumplir con las leyes y los reglamentos que se analizan más adelante en esta sección. Es decir, un acto concreto puede ser lícito pero no ético. Por ejemplo, cuando un vendedor hace afirmaciones exageradas sin fundamento, como "Nuestro producto es infinitamente superior que la Marca X", tal vez él considere esta exageración como lícita para hacer su venta, pero es probable que muchos vendedores (y sus clientes) consideren que las mentiritas blancas no son éticas.

Tecnología Sistema de correo electrónico empresarial 1.5



Applied Industrial Technologies es una empresa de dos mil millones de dólares que no cuenta con un paquete de ARC. De acuerdo con su director de sistemas, Jim Hopper, "nunca aplicamos sistemas en paquetes, porque no se diseñaron para la forma como hacemos negocios. Nunca presionamos a nuestros vendedores, sólo respondemos a sus demandas de agregar funcionalidad. En realidad, lo que empezó como una serie de 'reparaciones rápidas' terminó por convertirse en sistemas en todos sus aspectos".

De hecho, la forma básica de compartir información sobre los clientes es un sistema muy evolucionado de correo electrónico empresarial que se personalizó con funcionalidad para apoyar su modelo comercial particular. De acuerdo con Ted Carl, vicepresidente de cuentas estratégicas, "no tenemos un sistema de ARC. Lo hemos platicado muchísimas veces. Tenemos un sistema de correo electrónico muy eficaz. Si un vendedor o gerente en cualquier nivel contacta a un cliente particular, enviamos un correo electrónico directamente a ese grupo de individuos por medio de nuestro sistema de correo electrónico. Nos comunicamos con mucha eficiencia, sólo con oprimir un botón. Todo está conectado mediante números de cuenta, etc., y eso nos da la posibilidad de poner en marcha el proceso, de compartirlo con la fuerza de ventas y de ver lo que están haciendo los demás".

Fuente: HR Chally Group, 2007, *The Chally World Class Excelence Research Report: The Route to the Summit*, Dayton, Ohio, HR Chally Group.

La ética trata de las normas morales establecidas para juzgar actos y situaciones. Se ocupa de las acciones que podrían provocar algún tipo de perjuicio (por ejemplo, económico, mental o físico) a una persona, grupo u organización. Por lo tanto, la ética es más proactiva que la ley. Las normas éticas tratan de anticipar los problemas sociales y de evitarlos, mientras que casi todas las leyes y los reglamentos nacen después de que las consecuencias negativas de un acto son evidentes.[7]

Dos grupos de dilemas éticos tienen especial interés para los gerentes de ventas. El primero tiene su origen en los tratos del gerente con los vendedores. La problemática de la ética que se refiere a las relaciones entre el gerente, y la fuerza de ventas incluye aspectos como dar el mismo trato a todos los grupos sociales y ser equitativo en contrataciones y ascensos, respetar a la persona durante su supervisión y en los programas de capacitación, así como ser íntegro y equitativo cuando se diseñan los territorios de ventas, se asignan las cuotas y se determina el pago de recompensas e incentivos. Los temas éticos intervienen en casi todos los aspectos de la administración de la fuerza de ventas.

El otro grupo de cuestiones éticas nace de las interacciones entre vendedores y clientes. Éstas afectan al gerente de ventas indirectamente, porque él no siempre puede observar o controlar de manera directa los actos de cada elemento de la fuerza de ventas. Empero, los gerentes son los responsables de establecer las normas que rigen el comportamiento ético de sus subordinados, de comunicarlas con claridad y de aplicarlas con rigor.

Cabría preguntar por qué el gerente es el responsable de guiar moralmente a sus subordinados. Incluso cabría cuestionar si la institución y la aplicación de las normas de la conducta ética de la fuerza de ventas infringen la libertad de cada individuo y su derecho a decidir su propia moral. Si bien estas interrogantes son, en cierta forma, temas válidos para una polémica filosófica, en la organización existe una razón práctica y obligatoria para que la empresa imponga las normas éticas que rigen los tratos de los empleados con los clientes: las prácticas de ventas no éticas provocan que los compradores no quieran tener tratos con un proveedor y es muy probablemente que, con el tiempo, deriven en pérdidas de ventas y utilidades.

No todos los clientes ni todos los proveedores de la competencia se rigen por las mismas normas éticas. Por ello, los vendedores a veces se ven obligados a cometer actos que no son congruentes con lo que ellos consideran correcto, ya sea en términos de sus valores personales o de las normas formales de la compañía. Esta presión existe porque los representantes de venta, y a veces sus gerentes, consideran que el acto cuestionable es necesario para cerrar una venta o mantenerse a la par de la competencia. Esta cuestión se reflejó en una encuesta sobre los sobornos en los negocios (intentos por influir en un posible cliente mediante el otorgamiento de obsequios o comisiones por abajo del agua), que se aplicó a 59 altos ejecutivos del campo de las ventas. Dos terceras partes

de los ejecutivos dijeron que los sobornos no eran éticos y que no les gustaría pagarlos, pero 88% también pensaba que el hecho de no dar sobornos podría colocar a sus empresas en desventaja ante la competencia.

El no saber qué hacer en estas situaciones —con frecuencia porque la gerencia no ha dado directrices— suele producir estrés laboral y un mal desempeño en el vendedor, así como clientes insatisfechos. Los directores no abordan muchas de las situaciones de ventas que implican problemas éticos, y gran parte del personal de ventas desearía directrices más explícitas que les sirvieran para resolver estos casos. Si el gerente redacta las políticas necesarias para abordar situaciones difíciles, entonces contribuirá a evitar el estrés en sus vendedores, así como un desempeño inconsistente de éstos en relación con los dilemas éticos.

Sin embargo, lo importante no es sólo tener una política formal, sino tener una que le sirva a la fuerza de ventas. Estas políticas deben ofrecer directrices claras para la toma de decisiones y las actuaciones, de modo que los empleados que se encuentren en situaciones similares logren manejarlas de manera congruente con las metas de la empresa. Para que las políticas reduzcan todavía más la incertidumbre, deben comunicarse con toda claridad al personal de ventas y a los clientes. No obstante, predicar con el ejemplo es el camino más efectivo para que el gerente influya en la actuación ética de sus vendedores. Las políticas formales no tienen gran efecto cuando los altos ejecutivos hacen caso omiso de una serie de normas, mientras que respetan otras. Los gerentes de ventas que esperan un comportamiento ético de sus empleados también deben aplicar esas normas éticas a sus propias decisiones y actos.

Al final de cuentas, la estatura de las normas éticas de la fuerza de ventas tan sólo es un reflejo de la integridad de la empresa, que se manifiesta en su cultura y su sistema de valores. En el recuadro 1.6, El liderazgo, se trata el tema de la integridad como valor de la organización.

Marco ambiental

La naturaleza influye en la demanda de muchos productos. Por supuesto que los desastres naturales, como los tornados y las inundaciones, influyen en la demanda de productos para la construcción y otros similares. Sin embargo, el clima anormal puede perjudicar o mejorar las ventas, según sea el producto en cuestión. La Niña (o sea la versión invernal de El Niño) suele provocar más nevadas en el noroeste y eso implica que las ciudades más importantes coloquen más pedidos de sal para los caminos. Incluso un viernes lluvioso, después del jueves del Día de Acción de Gracias, llega a afectar negativamente las ventas de las compañías que dependen del alto tráfico de clientes de esa temporada.

El medio ambiente es un aspecto importante que se debe considerar cuando se preparan los planes de marketing y de ventas. El medio ambiente es fuente de todas las materias primas y los recursos energéticos que se necesitan para fabricar, empacar, promover y distribuir un producto. Durante los pasados 15 años, las empresas de muchas industrias (acero, aluminio, plásticos y fibras sintéticas) se han encontrado con la escasez de recursos o de energía y ello las ha obligado a limitar las ventas de sus productos. Es de suponer que los representantes de ventas estarían más tranquilos en estas circunstancias, pues dejarían que los clientes acudieran a ellos en busca de bienes muy solicitados. No obstante, la fuerza de ventas muchas veces tiene que trabajar más cuando escasean los productos y en tal situación las políticas bien formuladas para administrar las cuentas de los clientes adquieren incluso mayor importancia para el éxito de la empresa.

En estos periodos, la organización de ventas tal vez decida abstenerse de utilizar la mercadotecnia (**desmarketing**) para una parte de su línea de productos o para la línea entera. La fuerza de ventas con frecuencia tiene que ayudar a administrar los programas de racionamiento, que asignan los suministros escasos de acuerdo con el historial de compras de cada cliente. Sin embargo, como esta escasez suele ser temporal, los vendedores tienen que ser sensibles a los problemas de sus clientes, para no perderlos cuando no haya escasez. Por lo tanto, las políticas para administrar las cuentas de los clientes les deben dar un trato justo, reducir los conflictos al mínimo y conservar la posición competitiva de la empresa para el futuro.

Liderazgo El valor de la integridad en las empresas 1.6



Muchas compañías incluyen la integridad entre sus valores, así como en los comunicados de marketing que dirigen a sus clientes y clientes en perspectiva. La palabra *integridad* tiene muchos significados: cumplir la palabra, cumplir promesas, congruencia entre las creencias y los actos, honradez, sinceridad y veracidad, por sólo mencionar algunas.

En el mundo diario de las ventas y la administración de ventas abundan las oportunidades para no actuar con integridad. Las infracciones cometidas por los líderes tienen un efecto especialmente negativo. Las personas depositan su confianza en los demás basándose en los actos que observan, más que en las palabras que se pronuncian o escriben. Es más, los vendedores tienden a emular el comportamiento de sus gerentes o de otros que, al parecer, aprecian. La confianza es un factor tan importante para la relación entre el vendedor y el gerente de ventas y también para la relación general entre la organización de ventas y el cliente, que se debe proteger la integridad a toda costa para preservar un alto nivel de confianza.

No hay que suponer que todo el mundo entiende el significado de *integridad*. La empresa debe exponer de manera explícita qué entiende por *integridad*, conforme a sus valores y su misión. Stephen Covey habla acerca de las “cuentas del banco de las emociones” en el sentido de que nuestros actos son como depósitos o retiros, acreditados a nuestra cuenta o a la de otros. Y señala: “Si usted promete algo y lo respeta, creará una reserva de confianza”.

En un contexto de alta confianza, los empleados, los clientes y los proveedores desean de manera genuina formar parte de la organización, y gustosamente refieren a otros como empleados y clientes potenciales. Warren Bennis señala: “La inte-gridad es la base de la confianza, que no es tanto un ingrediente del liderazgo, como un producto de éste. Es una cualidad que no podemos adquirir, sino que debemos merecerla. Nos la brindan los compañeros de trabajo y los seguidores; sin ella, el líder no sirve de nada”.

La compañía que persigue la integridad, satisface una necesidad humana básica de confianza en las relaciones y propicia una mayor lealtad de parte de los empleados y los clientes, lo cual propicia un mejor desempeño y rentabilidad. Una empresa puede medir el “coeficiente de integridad” delineando todas las promesas o los contratos y midiendo el grado en que los clientes, los empleados y los proveedores los respetan. Debe tomar medidas para asegurarse de que los productos y los servicios cumplan con lo que prometen. Una posibilidad es auditar regularmente el desempeño que han registrado los productos y los servicios, respecto de las promesas hechas en los materiales de marketing y las presentaciones de ventas, y emplear la evaluación para encauzar los esfuerzos a conseguir una mayor congruencia entre ellos.

Fuente: Muel Kaptein, “An Integrity Injection for Business”, *Business-Week*, 29 de diciembre de 2006, www.businessweek.com; Karen Trisko, “Power of Integrity”, en *Executive Excellence*, mayo de 2001, p. 16.

La creciente preocupación de la sociedad por cómo los productos y los procesos de producción afectan el medio ambiente también tiene implicaciones importantes para los programas de marketing y de ventas. Esta situación ocurre cada vez más, tanto en el caso de las empresas que le venden a organizaciones, como en el de los fabricantes de bienes de consumo. Por ejemplo, los países de la Unión Europea han aprobado leyes que exigen que los fabricantes retiren, e incluso reciclen o vuelvan a usar, los materiales que usan para empacar y embarcar sus productos.

Resumen: impacto del entorno externo

Es mucho más fácil decir que el entorno externo se debe observar de cerca y que se pretende pronosticar los cambios que registrará para formular los planes de marketing y de ventas, que *hacerlo.* Hay muchos ejemplos de programas de marketing y de ventas muy bien formulados, los cuales no llegaron a nada porque uno o varios elementos del entorno cambiaron inesperadamente.

Un ejemplo clásico es el de la *Encyclopaedia Britannica*. Publicada por primera vez hace 225 años, en Edimburgo, Escocia, sus ventas llegaron a un máximo de 650 millones de dólares en 1990, con utilidades de 40 millones de dólares. A principios de la década de 1990, la competencia ingresó en el mercado con paquetes de enciclopedias en CD-ROM, a precios que oscilaban entre los 99 y los 395 dólares. La dirección de la Britannica no fue capaz de prever esta amenaza ni de responder a ella, ya sea mediante la adopción de la nueva tecnología o la modificación de la estrategia tradicional de las ventas directas que seguía la empresa; en vez de ello, simplemente siguió vendiendo enciclopedias de pasta dura a un precio de 1 500 dólares, por medio de su fuerza de ventas directas, compuesta por 2 300 personas. En 1994, en Estados Unidos, siete millones de hogares

habían comprado enciclopedias en CD-ROM, en tanto que Britannica había reducido su fuerza de ventas a menos de la mitad, sus ventas habían caído drásticamente y la compañía tenía problemas financieros. Ahora su negocio se dirige a internet y la entrega de información en línea.[8]

Los periódicos se encuentran ahora en una posición semejante, pues no cabe duda de que la última lectora generación prefiere ver las noticias en internet en vez de enterarse por medio del diario de papel, frente a la taza matutina de café, como se estilaba antes. En 2006, las páginas de los medios en internet superaron por primera vez a los periódicos de papel, con respecto a la cantidad de dólares en anuncios clasificados. Los principales periódicos, como *The Wall Street Journal*, *New York Times* y *USA Today*, están renovando sus sitios de internet con contenido exclusivo y más funciones de multimedia y blogs.[9]

Parte de la incapacidad para explicar los cambios del entorno es que muchas compañías no usan sofisticadas técnicas para observar el entorno y hacer pronósticos. Las empresas observan el entorno y hacen sus pronósticos principalmente para responder a las crisis presentes en lugar de hacerlo para identificar las amenazas y las oportunidades futuras, y su empleo de dichas técnicas varía según el grado de volatilidad de su entorno.

ENTORNO INTERNO (ORGANIZACIONAL)

Las políticas, los recursos y los talentos de la organización también constituyen una parte muy importante del entorno de las compañías vendedoras. Los gerentes de ventas tienen cierta influencia en los factores organizacionales debido a su participación en el proceso de planeación; no obstante, en el corto plazo, los programas de marketing y de ventas deben diseñarse para que encajen dentro de las situaciones y límites organizacionales. Las variables del **entorno interno (organizacional)** se agrupan en seis categorías generales: 1) Metas, objetivos y cultura; 2) Personal; 3) Recursos financieros; 4) Capacidad productiva y capacidades de la cadena de suministro; 5) Capacidad de servicio; 6) Capacidad tecnológica y para la investigación y el desarrollo. Estas variables se presentan en la figura 1.4.

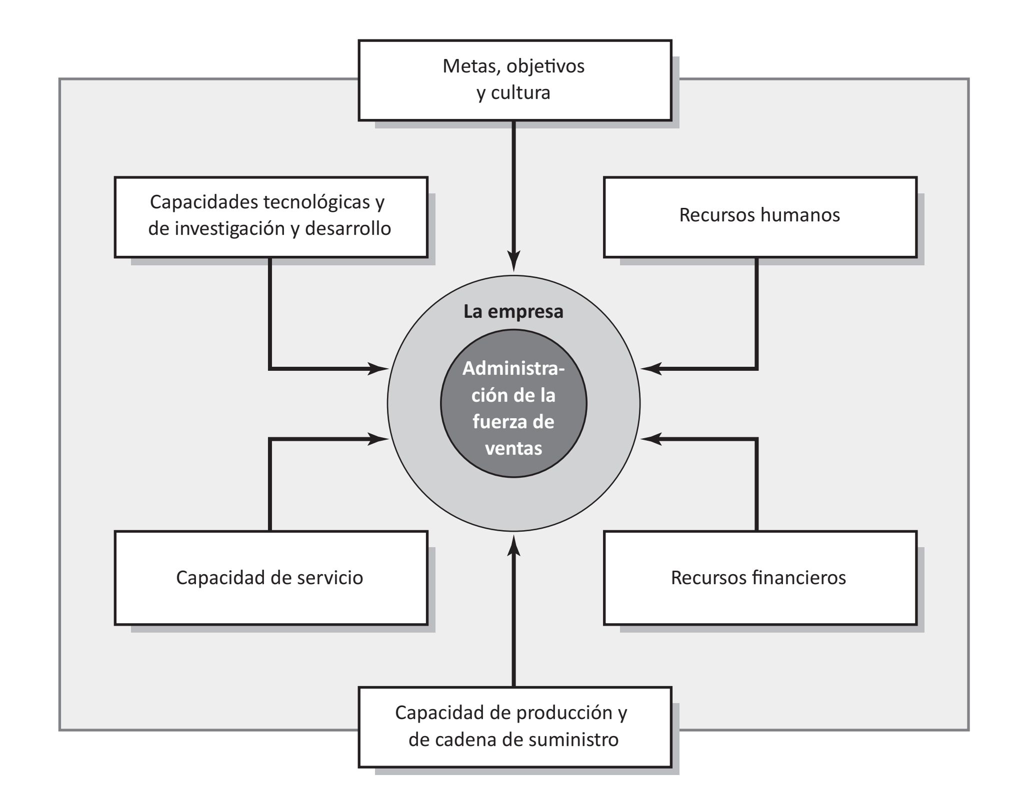
Metas, objetivos y cultura

Una administración exitosa de las relaciones con los clientes comienza cuando la alta administración especifica la misión y objetivos de la empresa para crear una organización centrada en el cliente. A medida que la misión y los objetivos de la compañía cambien, se requiere adecuar los programas de marketing y de ventas. Una misión bien definida, un historial de éxitos de la compañía y los valores y las creencias de los directivos propician el desarrollo de una **cultura corporativa** muy fuerte. Estas culturas dan forma a las actitudes y los actos de los empleados y contribuyen a determinar los tipos de planes, las políticas y los procedimientos que los administradores instituyen.

Periódicamente, la revista *Sales & Marketing Management*, importante publicación que se ocupa de la industria de las ventas, elabora un reporte especial sobre las 25 mejores fuerzas de ventas de Estados Unidos. Las empresas que aparecen con regularidad son Baxter International (cuidado de la salud), Cisco Systems (tecnología de la información), Charles Schwab (servicios financieros) y General Mills (productos para el consumidor). La característica común entre estas empresas y otras con un excelente desempeño de ventas es una cultura, que asumen desde la dirección hasta todos los rincones de la empresa, que se centra en acercarse al cliente, y permanecer cerca de él. La cultura dirigida al cliente de estas compañías se manifiesta por conducto de su misión, metas y objetivos que luchan por alcanzar. En 2007, el HR Chally Group emitió su reporte sobre las mejores prácticas de las organizaciones de ventas: "The Chally World Class Sales Excellence Research Report". En este informe se cita que "establecer una cultura impulsada por el cliente" es la máxima prioridad de las empresas con alto desempeño de ventas del siglo XXI.[10]

Como ya se mencionó, la ética y las consideraciones legales tienen una función central en las ventas hoy en día. Gran parte de lo que impulsa el comportamiento ético en las organizaciones de ventas es el tono que marca la dirección, así como la cultura general de la compañía.

FIGURA 1.4
Elementos del entorno interno



Recursos humanos

Las organizaciones de ventas modernas son muy complejas y dinámicas, así como las empresas de sus clientes. La gran cantidad de personas que hay en la organización de ventas, junto con las necesidades muy variadas en términos de factores básicos de éxito en las relaciones de ventas, significan desafíos. Debido a que es muy difícil reclutar a personas muy calificadas para que trabajen en ventas y a que los programas de capacitación necesarios para enseñar a los nuevos representantes de ventas las habilidades requeridas suelen ser muy largos, a menudo no es nada fácil ampliar la fuerza de ventas a la velocidad necesaria para aprovechar los productos nuevos o los mercados crecientes. Sin embargo, en algunos casos la empresa puede compensar la falta de empleados informados mediante la utilización de despachos o especialistas externos que trabajen por honorarios o por comisión como agentes intermediarios. Por ejemplo, cuando las compañías ingresan en mercados nuevos, sobre todo si son extranjeros, muchas de ellas recurren a los distribuidores, porque pueden entrar mucho más rápido al aprovechar las fuerzas de ventas existentes.

Recursos financieros

La fortaleza financiera de una compañía influye en muchos aspectos de sus programas de marketing, ya que muchas veces llega a limitar tanto la capacidad de la empresa para desarrollar productos nuevos como el monto de su presupuesto para promociones y la fuerza de ventas. En ocasiones, las compañías deben tomar medidas drásticas, como fusionarse con una empresa más grande, a fin de obtener los recursos financieros que necesitan para realizar todo su potencial en los mercados. Por ejemplo, la fusión entre Procter & Gamble y Gillette en el muy competido sector de productos de salud para el consumidor, ofreció a la línea de productos, de la segunda, los beneficios de la mayor experiencia global en la cadena de suministro de la primera. A menudo, las empresas vendedoras y las compradoras forman sus propias sociedades y alianzas para crear beneficios financieros para ambas.

Capacidad de producción y de la cadena de suministro

La capacidad productiva de la organización, la tecnología y el equipo disponible en sus plantas, e incluso la ubicación de sus instalaciones fabriles, influyen en los programas de marketing y de ventas. Una compañía quizá no tenga la posibilidad de ampliar su línea de productos ni de abarcar más zonas geográficas porque no cuenta con capacidad para atender una demanda mayor o porque los costos de transporte hacen que el precio del producto no sea competitivo. Se espera que los vendedores que comercian con Wal-Mart despachen los pedidos antes de 24 horas y entreguen los bienes en los almacenes de Wal-Mart con dos horas de margen por cita. Los proveedores que no cumplen con estos requisitos pagan a Wal-Mart cada dólar de margen perdido. No sorprende que quienes venden a Wal-Mart estén dispuestos a invertir el capital necesario para enlazar sus sistemas de información directamente con los de Wal-Mart de modo que todo el proceso del levantamiento y entrega de pedidos transcurra sin obstáculos y con la máxima rapidez. Otro ejemplo de eficiencia en la cadena de suministro, ahora en el comercio electrónico, es el del director de Amazon.com, Jeff Bezos, quien elaboró una red de centros de distribución en todo Estados Unidos mucho antes de que el volumen de ventas de Amazon bastara para sostener financieramente la capacidad de almacenamiento, sobre todo porque él deseaba asegurar una distribución y servicio ágiles después de la venta, y evitar problemas de inventario.

Capacidad de servicio

Cumplir con un alto nivel de calidad de servicio es una capacidad organizacional importante. Las empresas que ofrecen un gran servicio por lo general gozan de una sólida ventaja competitiva en el mercado y hacen difícil que otras empresas compitan por los mismos clientes y que los clientes se vayan a las organizaciones de ventas competidoras, con frecuencia a pesar de las ventajas de precio que éstas llegan a ofrecer.[11]

Capacidad de investigación y desarrollo, y tecnológica

La experiencia técnica y en ingeniería de una organización es un factor fundamental para determinar si será líder de la industria o seguidora en el desarrollo de productos. La excelencia en la ingeniería y el diseño también sirven como atractivo importante para las promociones de marketing de la empresa y los programas de ventas, pues los clientes se sienten atraídos hacia los innovadores y líderes de la industria.

Algunas empresas invierten mucho en tecnología, en particular en la que contribuye a cumplir con los objetivos de relaciones de ventas. En estos casos, los vendedores de la empresa comunican a los clientes la buena calidad de su ID y tecnología como aspectos importantes que implican un valor agregado a la empresa y sus productos. Esta capacidad evita la trampa de confiar en exceso en el precio para obtener la venta.

IMPACTO DEL ENTORNO: LA EXPERIENCIA DE HP

En años recientes, HP (Hewlett-Packard) se embarcó en la reinvención de su cultura, estructura y procesos, lo cual dio como resultado que HP destronara a Dell como la vendedora número uno de computadoras personales. La iniciativa de HP se originó por el reconocimiento de la cantidad y magnitud de los **cambios discontinuos** en la industria de la computación (cambios tan distintos de lo que se habían experimentado antes, que las empresas que compiten en ese espacio deben emprender acciones estratégicas drásticas para salir adelante). Sus experiencias ilustran varios puntos de importancia sobre la forma como el ambiente influye en las decisiones y programas de marketing y administración de ventas:

1. Para tener éxito, los planes de marketing de la empresa deben adaptarse a las influencias y limitaciones que imponen los entornos corporativos externo e interno. Conforme cambien esos entornos, deben efectuarse los ajustes adecuados en la estrategia de marketing.

Los veloces cambios tecnológicos y competitivos en el entorno externo de HP, la obligaron a responder con una reinvención corporativa. HP se reestructuró para dar más autonomía y flexibilidad a sus diversas divisiones o unidades comerciales estratégicas (UCE). Los cambios organizacionales internos en HP —que incluyeron la creación de equipos de ventas, los cuales le dieron al administrador de la cuenta la responsabilidad total de la línea de producto— permitieron a la empresa aplicar con eficacia su nueva estrategia sin someterse a un proceso tardado de revisión y aprobación.

2. El programa de ventas es sólo una parte de una estrategia integrada de comunicación de marketing. A medida que se efectúan cambios en otras partes de la estrategia de marketing, el programa de ventas debe modificarse para que conserve su eficiencia.

   Habría sido difícil aplicar de manera eficaz la nueva estrategia de marketing de HP dentro de los límites de la antigua estructura geográfica de su fuerza de ventas. Con el fin de vender soluciones de sistema abierto para los problemas de sus clientes, los representantes de ventas tuvieron que entender mejor a los clientes individuales y los problemas específicos que enfrentaban. Así, cambios importantes en políticas y programas de ventas —como el cambio a una estructura orientada a la industria donde cada representante de ventas se especializa en una sola industria, así como una mejor capacitación de ventas para que los representantes conocieran mejor las industrias objetivo— fueron requisitos básicos para el éxito final del nuevo modelo de marketing en HP. Sin embargo, las necesidades de los clientes de todas las líneas de producto de HP generaron otro cambio en el que se pasó de vendedores de una sola línea a equipos de ventas administrados por un responsable de cuenta.

3. Además de la buena concepción de un programa de ventas, o de su buena integración a la estrategia general de marketing de una empresa, su aplicación depende de la disposición y capacidad de los miembros individuales de la fuerza de ventas para poner en práctica sus políticas y procedimientos. Los factores de los entornos externo y corporativo influyen directamente en las acciones de los vendedores en la calle, así como en la capacidad de los representantes para alcanzar el grado deseado de desempeño. La fuerza de ventas de HP se comprometió en gran medida con el cambio que les otorgó territorios de una sola industria, pues fueron capaces de aprovechar sus conocimientos sobre un cliente cuando llamaban a otro. Cuando la empresa se reorganizó y dio a cada representante la responsabilidad total de la línea de producto, esta medida funcionó en gran medida debido a que la mayoría de los vendedores quería atender a cada cliente con una línea completa de productos.

Resumen

En años recientes, diversos cambios relevantes han afectado a las organizaciones de ventas y a sus administradores. Es fundamental que los estudiantes de ventas y administración de ventas entiendan plenamente estas tendencias y cómo afectan el éxito de sus esfuerzos de ventas. A lo largo de todo este libro se identifican y desarrollan tres temas fundamentales: la innovación, la tecnología y el liderazgo, los cuales conllevan importantes problemas globales y éticos para los gerentes del siglo XXI.

La administración eficaz requiere un conocimiento sólido de las actividades que se desea administrar. Por desgracia, muchas personas tienen nociones equivocadas acerca del proceso de las ventas, las actividades que desempeñan los vendedores y las características personales que se necesitan para hacer una carrera profesional en el campo de las ventas. En parte, estos conceptos equivocados se deben a que distintos tipos de trabajos de ventas implican distintos tipos de tareas y requieren que las personas que las desempeñan posean diferentes capacidades y habilidades.

La administración de ventas implica tres procesos que se interrelacionan: 1) La formulación de un programa de ventas; 2) La implantación de un programa de ventas; 3) La evaluación y el control del programa de ventas. El objeto de este libro es describir las variables y las actividades de la administración de ventas que entraña cada uno de estos procesos. Cada sección trata de uno de los procesos: la primera parte aborda la formulación; la segunda, la aplicación o implantación, y la tercera, la evaluación y el control.

Los factores del entorno que afectan seriamente el desarrollo y la ejecución de las estrategias de marketing y los programas de ventas se agrupan en las dos grandes categorías de los entornos externo e interno (organizacional). El externo incluye los siguientes elementos: 1) Económico, que abarca la competencia; 2) Legal y político; 3) Técnico; 4) Sociocultural, centrado en la ética; y 5) Ambiental. El interno incluye estos elementos relacionados con la empresa en sí misma: 1) Metas, objetivos y cultura; 2) Recursos humanos; 3) Recursos financieros; 4) Capacidad productiva y de cadena de suministro; 5) Capacidad de servicio; y 6) Capacidad tecnológica, y de investigación y desarrollo. Tener una idea profunda y exacta de estas influencias del entorno es esencial para que la administración de ventas tenga éxito en el siglo XXI.

Términos clave

ventas por medio de transacciones
ventas por medio de relaciones
liderar *versus* administrar
administración de ventas
proceso de la administración de ventas
- *formulación*
- *aplicación*
- *evaluación y control*

entorno externo
- *marco económico*
- *marco legal y político*
- *marco técnico*
- *marco sociocultural*
- *marco ambiental*

ética
desmarketing (no aplicación de programas de marketing)
entorno interno (organizacional)
cultura corporativa
cambio discontinuo

Preguntas para analizar

1. ¿La internet reemplazará la necesidad de una fuerza de ventas? ¿En qué situación es más probable que internet reemplace a los vendedores? ¿En qué situaciones es menos probable que internet reemplace a los vendedores?
2. Una serie de empresas que no consideraron el marketing como parte de las actividades de su negocio, ahora han tenido la necesidad de empezar a vender sus servicios. Esta situación está más generalizada en la comunidad no lucrativa. Si bien estas organizaciones públicas (por ejemplo, la Cruz Roja) no "venden" un producto o servicio, sí cuentan con directores de desarrollo que se encargan de venderle la organización a la comunidad. ¿Usted cómo "vendería" una organización pública que presta servicios a la comunidad? ¿Cuáles serían sus metas y cómo las alcanzaría?
3. Los vendedores también se denominan *representantes de ventas*. Defina el término *representante*. ¿A quién representa el vendedor? ¿Por qué es importante reconocer los distintos grupos que los vendedores representan? ¿Cómo influye en la administración de ventas este reconocimiento de la parte representada?
4. En su opinión, ¿qué diferencias habría en el proceso de ventas de los siguientes productos y servicios? ¿Cómo diferenciaría la administración del proceso de ventas para cada uno de ellos?
   - Vender cacahuates Planter's a la tienda de comestibles.
   - Vender cacahuates Planter's a Southwest Airlines, para que los reparta entre sus usuarios.
   - Vender equipo de telecomunicaciones, por un valor de entre uno y dos millones de dólares, al gobierno de Estados Unidos.
   - Vender equipo de telecomunicaciones, por un valor de entre uno y dos millones de dólares, a General Electric.
   - Vender arrendamiento de espacio en Beverly Hills, por cinco años, a minoristas de primera.
5. Describa al vendedor típico tal como aparece en películas, libros y programas de televisión. ¿Por qué existe esta imagen estereotipada del vendedor (sea específico)? ¿Qué papel desempeña la ética en perpetuar este estereotipo? ¿Quién es el encargado de ver que el código de ética de la compañía se cumpla?
6. Los cambios del entorno tecnológico pueden afectar visiblemente las actividades de la fuerza de ventas. La automatización le ofrece a ésta una ventaja competitiva, siempre y cuando los vendedores estén motivados para usar computadoras y otros recursos tecnológicos que forman parte

de la automatización. ¿Qué pasos debe adoptar el gerente para asegurarse de que la fuerza de ventas quede convencida de las virtudes del sistema de automatización de la compañía? Sobre todo, ¿qué puede hacer la organización de ventas para lograr que los vendedores mayores (es decir, mayores por su edad) hagan uso de la tecnología?

Reto de liderazgo: El nuevo chico de la cuadra

Grace Hart había logrado establecerse como una vendedora excepcional en Digital Medical Instruments (DMI). Apenas siete años después de salir de la universidad, era ya gerente de ventas en DMI; entonces, Medical Imaging Technologies (MIT) le ofreció una de sus cinco gerencias regionales de ventas. MIT era una empresa mucho más grande que DMI, y Grace sabía que se trataba de una gran oportunidad. Tras varias semanas de considerar sus opciones, aceptó el puesto en MIT.

Enfrentó varios desafíos desde su primer día en MIT. Si bien contaba con experiencia en equipo de imágenes médicas, no conocía las especificaciones de la línea de productos de MIT ni a sus clientes. Más importante aún, Grace no conocía a gran parte de la fuerza de ventas de MIT, ni siquiera a los 60 vendedores o a los tres gerentes de ventas distritales de su región. Las ventas de su región no mantenían el mismo ritmo de crecimiento que en otras partes del país, y el gerente general de MIT opinaba que era hora de hacer cambios profundos. No tomó en cuenta a los gerentes de ventas distritales y buscó fuera de la empresa para contratar a Grace.

Grace está pensando cuáles serán sus primeras acciones en MIT. Lo sabe bien: hay mucho que aprender y la dirección espera que suban las ventas en su región. Como “la nueva en la cuadra”, sabe que todos la estarán evaluando. La gente la observará para conocer sus puntos fuertes y débiles. Los vendedores y gerentes quieren saber qué clase de jefa va a ser Grace. La dirección espera que se mejore rápidamente la situación en la región, y dio a Grace gran libertad para efectuar los cambios que considere necesarios. Hay mucho en juego en la forma como Grace se desempeñe en su nuevo puesto. Para su éxito será crucial que sea capaz de administrar la fuerza de ventas con eficacia.

Preguntas

1. Usted es Grace Hart. ¿Cuáles son los tres aspectos más importantes que querría saber sobre el entorno de ventas en MIT?
2. Piense en los elementos de la administración de la fuerza de ventas que se trataron en el capítulo 1. ¿Qué área de la administración de ventas cree que sería la más difícil de conocer para Grace, como “la nueva de la cuadra”?
3. ¿Qué consejo le daría a Grace en su primer día en MIT?

Representación de papeles: Inventron Pharmaceuticals

Situación

Karen Tedesco acaba de regresar de un viaje de tres días y escuchó en la oficina de su casa un correo de voz de Cindy Cherry, gerente de ventas regional de Inventron Pharmaceuticals. Karen es la gerente de ventas distrital de Oklahoma, Arkansas, Texas y Louisiana. Cindy está a cargo de todas las operaciones de Inventron al oeste del Mississippi. Inventron es un fabricante farmacéutico relativamente pequeño, con instalaciones de producción en Morristown, Nueva Jersey. Sus productos abarcan una variedad de medicamentos para el mercado de perros y gatos, y sus principales clientes son veterinarios. En todo Estados Unidos, Inventron tiene dos regiones de ventas, 12 distritos de ventas y 124 vendedores.

El mensaje de Cindy representa una buena oportunidad para que Karen contribuya con Inventron a la planeación de los negocios del siguiente año. El vicepresidente de ventas de Inventron, Hugh Butts, delegó la tarea de elaborar un análisis de entorno externo a Cindy, con la condición de que incluya a uno de sus mejores gerentes distritales. Cindy seleccionó a Karen. Las instrucciones son que Cindy y Karen preparen individualmente una lista de los factores del entorno externo que en su opinión afectarán el pequeño comercio de medicamentos veterinarios el año siguiente y, además, que expliquen la importancia de cada factor, así como la forma en que éstos repercutirían en el

negocio. Después, Cindy viajará de la oficina regional en Denver a la oficina de Karen, en Dallas, para reunirse, comparar listas y llegar a un consenso para enviar a Hugh un plan depurado.

Personajes de la representación de papeles

Karen Tedesco, gerente distrital de Inventron Pharmaceuticals
Cindy Cherry, gerente regional de Inventron Pharmaceuticals (jefa de Karen).

Actividad

Por parejas, cada estudiante debe representar un personaje. No importa el género. Primero trabajen individualmente en su lista de los factores externos del entorno que es probable que afecten a Inventron y su industria el año siguiente; consideren por qué es importante cada factor y cómo afectaría el negocio. Después reúnanse y representen la junta entre Karen y Cindy. Compartan sus listas y asegúrense de comentar todos los factores propuestos. A continuación, lleguen a un acuerdo para elaborar la lista final de factores que enviarán al vicepresidente de ventas.

Minicaso: iTeam, Inc.

iTeam, Inc., es una empresa de alta tecnología con sede en Walnut Creek, California (42 kilómetros al noreste de San Francisco), la cual produce, comercializa y vende sistemas de computadoras, periféricos y otros productos electrónicos a clientes corporativos y minoristas de electrónica. iTeam, empresa fundada por su director general, Andrew Taylor, junto con varios compañeros de clase en la facultad de administración, ha tenido una buena vida hasta ahora. Con precios agresivos y un tremendo grupo interno de investigación y desarrollo, iTeam creció de forma exponencial en sus primeros cinco años de existencia y tiene clientes en todo Estados Unidos. Sin embargo, se ha presentado una realidad más desafiante.

Al principio, iTeam vendía sus productos sólo de manera local y en una escala relativamente pequeña, pero cuando se expandió para vender en todo el país entró en competencia directa con empresas más grandes y globales. En virtud de su eficiente producción y cadenas de suministros, estos competidores ofrecen precios iguales o menores que iTeam, además de contar con una gran diversidad de productos y servicios de mayor valor agregado. Aunque el éxito anterior de iTeam se basó en precios menores que los del mercado, ahora descubre que sus costos aumentaron y sus márgenes de ganancia se redujeron al punto que ya no le es factible bajar más sus precios.

Además, ha sido difícil predecir las ventas porque el mercado de alta tecnología fluctuó y el gasto corporativo en alta tecnología ha sido errático. Si bien se prevé que la economía de la alta tecnología crecerá en los dos años siguientes, Andrew Taylor es escéptico.

iTeam intentó mantener bajos sus costos al establecer centros telefónicos en India e Irlanda, y recurrir a China para el suministro de sus componentes. Aunque estas contrataciones en el extranjero redujeron costos, por desgracia también se reflejaron en una menor calidad. La empresa también siente la presión de los medios por despedir a la mano de obra estadounidense en favor de las contrataciones externas, y la junta directiva de iTeam presiona a Andrew para que sea más socialmente responsable en esta área.

Para complicar más la situación, Andrew observó que la Environmental Protection Agency (Secretaría del Ambiente Estadounidense) impuso normas para limitar en gran medida el contenido de plomo y mercurio en los productos electrónicos, así como obligaciones para los fabricantes de bienes electrónicos con respecto a los desechos.

Andrew opina que la respuesta para los problemas de crecimiento de iTeam es expandir las ventas a Europa y Asia. Sin embargo, esta expansión requiere invertir en una mayor cadena de suministro, canales de distribución y establecimiento de relaciones con nuevos clientes y proveedores. También exigirá cambios en el sistema de producción para aumentar su capacidad.

Y lo más importante, la fuerza de ventas de iTeam quizá necesite desarrollarse también. iTeam creció tan rápido que nunca estableció un programa de ventas formal. En congruencia con la filosofía personal de Andrew de "¿Quién dice que no hay una 'I' en 'Team' (un 'yo' en 'equipo')?", iTeam administra de manera muy informal a su fuerza de ventas al depender en su mayor parte de

vendedores con mucha iniciativa y remuneraciones por comisión. Asimismo, debido a la ventaja de precios de iTeam, los representantes de ventas nunca tuvieron que establecer relaciones con sus clientes o socios minoristas para generar ventas; el precio parecía bastar para satisfacer a los clientes.

Andrew Taylor e iTeam tienen que pensar mucho para determinar sus futuras acciones.

Preguntas

1. ¿Qué aspectos del entorno externo es más probable que afecten la planeación futura de iTeam, Inc., y qué efecto tendrá cada uno?
2. ¿Qué aspectos del entorno interno (organizacional) en iTeam es probable que afecten su planeación futura, y qué efecto tendrá cada uno?
3. ¿Qué consejo le daría a Andrew Taylor respecto al programa de ventas futuro de iTeam? En su opinión, ¿qué medidas debe emprender, de acuerdo con el entorno externo y las circunstancias actuales de la empresa?

Bibliografía sugerida

Bosworth, Michael T., y John R. Holland, *Customer Centric Selling*, Nueva York, McGraw-Hill, 2004.

Jones, Eli, Steven P. Brown, Andris A. Zoltners y Barton A. Weitz, “The Changing Environment of Selling and Sales Management”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005, pp. 105-111.

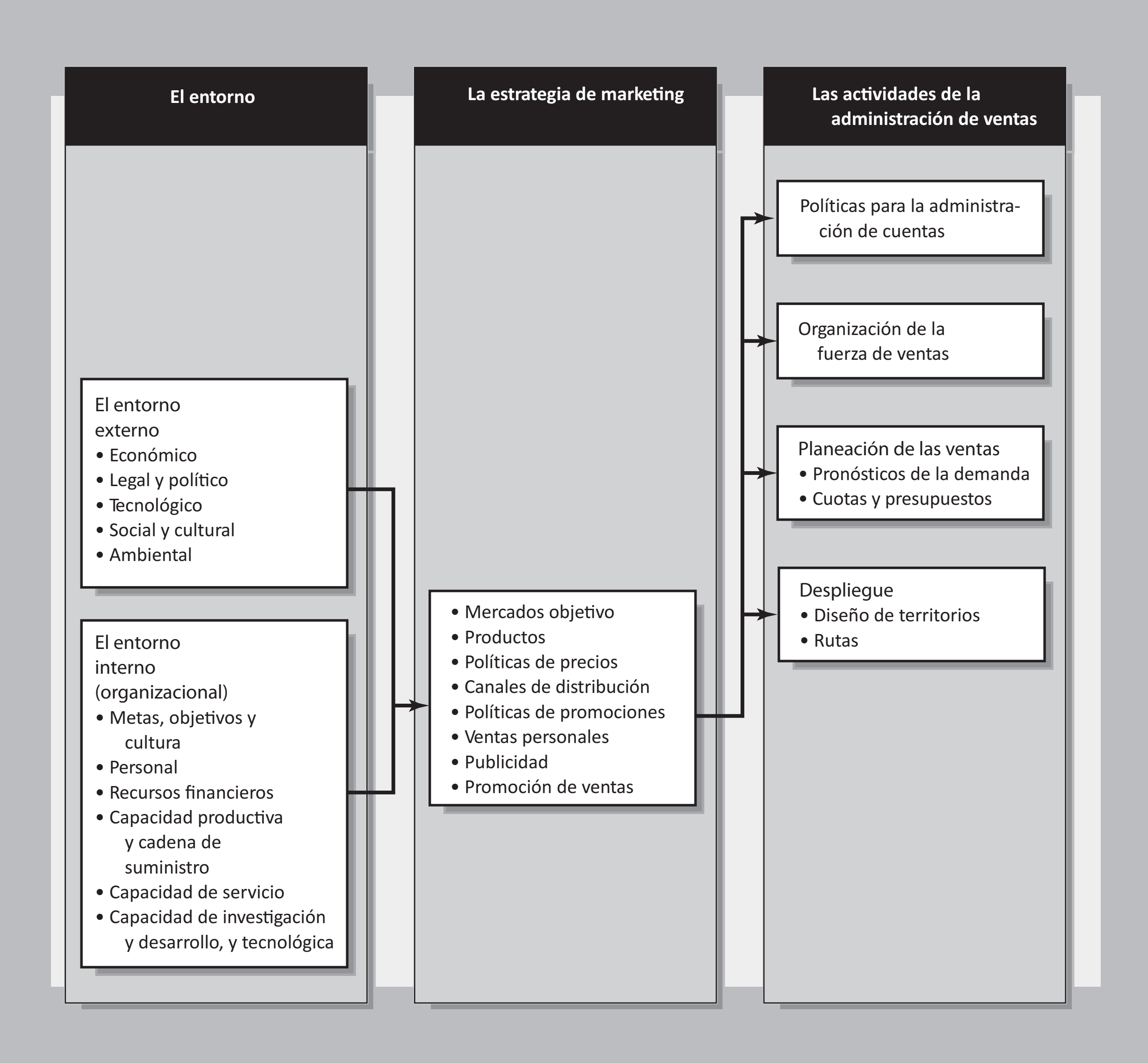
Kashyap, Vishal, Aurea Helena Puga Riberiro, Anthony Asare y Thomas G. Brashear, “Developing Sales Force Relationalism: The Role of Distributive and Procedural Justice”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, verano de 2007, pp. 235-245.

Menguc, Bulent, Sang-Lin Han y Seigyoung Auh, “A Test of a Model of New Salespeople’s Socialization and Adjustment in a Collectivist Culture”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, primavera de 2007, pp. 149-167.

Robertson, Bruce, Andrea L. Dixon y David Curry, “An Agenda for Selling and Sales Management Research: Using the Financial Industry’s Forward Thinkers for Insight”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, verano de 2006, pp. 293-303.

Parte uno

Formulación de un programa de ventas



La formulación de un programa de ventas requiere cinco conjuntos relevantes de decisiones:

1. ¿Cuál es la mejor manera de adaptar el esfuerzo personal de ventas al entorno de la empresa y de integrarlo a los demás elementos de la estrategia de marketing?
2. ¿Cuál es la mejor forma de acercarse, convencer y dar servicio a los clientes potenciales? En otras palabras, ¿qué prácticas de administración de cuenta deben adoptarse?
3. ¿Cómo debe organizarse la función de ventas para contactar y administrar a diversos tipos de clientes de la manera más eficiente y eficaz posible? ¿Cómo crear equipos para manejar problemas específicos de los clientes? ¿Quién debe estar en esos equipos?
4. Desde un enfoque realista, ¿qué grado de desempeño cabe esperar que alcance cada miembro de la fuerza de ventas durante el siguiente periodo de planeación? Los gerentes de ventas participan en el pronóstico de la demanda y en la determinación de cuotas y presupuestos.
5. En vista de las prácticas de administración de cuentas de la empresa y de los pronósticos de demanda, ¿cómo debe organizarse la fuerza de ventas? ¿Cómo deben definirse los territorios de ventas? ¿Cuál es la mejor manera de asignar el tiempo de cada vendedor en un territorio?

En la primera parte se estudian las decisiones y las actividades relacionadas con la formulación de un programa de ventas. En principio, los gerentes de ventas deben conocer mucho acerca de los compradores y los vendedores en los mercados de empresa a empresa, que es el tema sobre el cual gira el capítulo 2. En el capítulo 3 se tratan algunos aspectos de las ventas y de la función de ventas en el contexto de la administración y la estrategia de marketing, y se analiza la administración de las relaciones con los clientes (ARC), la orientación al mercado y las ventas por medio de relaciones. En el capítulo 4 se analizan distintas formas de organizar la fuerza de ventas para que ésta tenga éxito. Por último, en el capítulo 5 se plantean varios usos de la información fundamentales para administrar las ventas, entre los que se incluyen cómo estimar la demanda y las cuotas de ventas, cómo diseñar los territorios de ventas y cómo efectuar análisis de las ventas.

Capítulo 2 Proceso de compras y ventas

Capítulo 3 Vínculo de las estrategias y el papel de las ventas en la era de la administración de las relaciones con los clientes

Capítulo 4 Organización de la fuerza de ventas

Capítulo 5 La función estratégica de la información en la administración de ventas

Capítulo 2

Proceso de compras y ventas

Justificación de centrarse en el proceso de ventas

En los viejos tiempos de las ventas, un vendedor salía en la mañana de su oficina y si la suerte le sonreía regresaba en la tarde con nuevos contratos firmados en su portafolio. En tanto los contratos no dejaran de llegar, lo que sucedía entre la salida del vendedor y su regreso no tenía la menor importancia para la administración de ventas. Si bien esta forma de vender alguna vez fue aceptable, ahora se prefiere la administración de ventas al menos por dos buenas razones:

1. No es una forma de vender que sea factible enseñar o repetir. En consecuencia, no puede aprovecharse para toda la fuerza de ventas ni usarse para capacitar a los nuevos vendedores cuando recién se les contrata. Si la administración de ventas no cuenta con una definición de la forma como quiere que venda su personal, su único medio de mejorar es despedir a los vendedores menos productivos y esperar lo mejor para los demás. Los procesos formales de ventas permiten que una empresa escale su fuerza de ventas al enseñar a sus vendedores cómo hacerlo bien.



2. Sin previas etapas o puntos de referencia es imposible medir y administrar la mejora de la fuerza de ventas. Si todo lo que sabe un gerente de ventas es la cantidad de personas que salieron en la mañana y el número de contratos que regresan en la tarde, no hay forma de identificar oportunidades de mejoría. Se necesitan procesos formales de venta para medir y administrar una fuerza de ventas.

Las organizaciones de ventas de clase mundial entienden esto y se esfuerzan por elaborar procedimientos operativos estándar para su personal.

Venda de la misma forma en que sus clientes compran

A final de cuentas, el cliente es quien decide si un comerciante vende o no. Por lo general otorgan el premio de la venta al vendedor que los acompaña en cada etapa de su ciclo de compra, que satisface las necesidades constantes del cliente al presentarle la información adecuada en el momento correcto. Así en el proceso para la obtención de una venta, se debe coincidir a la perfección con el proceso de adquisición del comprador. Ambas deben ser imágenes reflejadas.

No obstante, muy a menudo las fuerzas de ventas definen sus procesos de venta a partir de su propia perspectiva, no de la de su cliente, hecho que los lleva a correr el riesgo de acercarse a la persona equivocada, en el momento inadecuado y con el mensaje erróneo. Los procesos de venta inadecuados tal vez echen a perder más ventas de lo que se imaginan los gerentes de ventas.

Al formalizar los procesos de venta, las fuerzas de ventas de clase mundial ven sus acciones desde el punto de vista del cliente. Diseñan una manera de vender que refleja la forma en que su

cliente compra, no sólo el modo en que quieren vender. La balanza se inclina en su favor cuando compiten con otros vendedores que resuelven los asuntos sobre la marcha.

Definir con claridad las funciones de ventas

Las actividades de venta se han vuelto más complicadas. Sobre todo de empresa a empresa, una venta cualquiera puede implicar interacciones con diversos tipos de compradores, como un usuario final, un director financiero, un encargado de una unidad comercial, etc. Para enfrentar esto, se necesita que las fuerzas de ventas echen mano de los tipos correspondientes de vendedores, como un gerente de cuentas, un especialista técnico y un analista financiero, entre otros. Este modelo de equipo de ventas es muy poderoso, pero presenta retos formidables en la coordinación de los participantes para evitar la duplicación de funciones o el hecho de dejar tareas sin realizar.

Las fuerzas de ventas de clase mundial que se comprometen en complejas ventas de equipo tienen cuidado de definir con toda claridad las funciones y responsabilidades de todos y cada uno de los miembros del equipo. Esta determinación sirve para asegurar que el tipo adecuado de vendedor satisfaga las necesidades de compra del cliente, de modo que proceda con su proceso de compra sin retrasos ni frustraciones. También evita las fricciones internas entre los vendedores, lo cual permite que los ejecutivos de ventas administren en lugar de desempeñar el papel de árbitros.

Fuente: HR Chally Group, 2007, *The Chally World Class Excellence Research Report: The Route to the Summit*, Dayton, Ohio, HR Chally Group.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Este capítulo se enfoca en el proceso de vender y comprar en el mercado organizacional. Muchos factores impulsan el mundo de las ventas profesionales hacia un modelo basado en las relaciones. Esta transformación ha creado un medio ambiente desafiante, vigoroso y gratificante en el cual desarrollar una carrera en las ventas.

Conocer las causas de los cambios en las ventas, sus factores de éxito básicos, las actividades propias del puesto y las clases de empleos disponibles es un gran avance para que una persona decida si le gustaría emprender una carrera en las ventas. Los vendedores exitosos siempre están al tanto de las funciones que desempeñan los individuos en la empresa del cliente conforme avanza la relación, del proceso de decisión de compra que aplican sus clientes y de la forma como se deciden por diversos tipos de adquisiciones, así como de la manera en que esas diferencias afectan el acercamiento del vendedor al cliente.

Cuando usted haya leído este capítulo podrá:

- Reconocer las causas básicas del cambio en las ventas y la administración de ventas.
- Comprender las mejores prácticas de ventas que permiten exceder las expectativas del cliente.
- Explicar las bases históricas de los estereotipos sociales de las ventas.
- Señalar varias razones por las cuales los empleos en ventas llegan a ser muy satisfactorios.
- Identificar y explicar los factores básicos de éxito para el desempeño del vendedor.
- Comentar y dar ejemplos de diversos tipos de empleos en ventas.
- Enlistar y explicar la función de diversos participantes en un centro de compras organizacional.
- Describir la relación entre los centros de compra y los de venta, así como la naturaleza del equipo de ventas.
- Describir las etapas en la toma de decisiones del comprador organizacional.
- Describir la naturaleza de distintas situaciones de compras organizacionales.

IMPULSORES DEL CAMBIO EN LAS VENTAS Y LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

La naturaleza de las ventas ha cambiado. Las organizaciones de ventas se reinventan para atender mejor las necesidades del mercado variable. Existen seis **impulsores del cambio** básicos en la reinvención de las organizaciones de ventas, los cuales les permiten competir de forma fructífera en el entorno de ventas actual:

1. *Entablar relaciones de largo plazo con los clientes.* Esto implica evaluar el valor del cliente y centrarse en clientes de alta prioridad.
2. *Crear estructuras organizacionales de ventas más ágiles y adaptables a las necesidades de distintos grupos de clientes.* En el recuadro Liderazgo 2.1 se menciona que, al ofrecer una visión y procesos claros, la "nueva IBM" ha liberado a su organización de ventas mundial para que se vuelva más flexible.
3. *Obtener un compromiso mayor hacia el empleo por parte de los vendedores.* Este principio se logra al retirar las barreras funcionales dentro de la organización y al aprovechar la experiencia de equipo.
4. *Transformar el estilo de administración de ventas, de dar órdenes a dar orientación.* Es decir, los gerentes de ventas de hoy en día deben crear un ambiente que permita a los vendedores usar su talento y capacidad para asegurar, construir y conservar relaciones con clientes rentables. Si bien el punto 3 refleja que antes la estructura organizacional era un muro que impedía el éxito del vendedor, el punto 4 reconoce que los propios gerentes de ventas a menudo son también causantes de bloquear las relaciones de venta fructíferas. Para que cambien las ventas, la administración de los vendedores también debe cambiar.
5. *Aprovechar la tecnología disponible para el éxito en las ventas.* Sin duda, los vendedores actuales cuentan con más herramientas tecnológicas que nunca. Las organizaciones de ventas que empleen mejor la tecnología tendrán una mejor ventaja competitiva respecto de las demás.
6. *Integrar mejor la evaluación de desempeño del vendedor.* Una verdadera debilidad de muchas organizaciones de ventas en el pasado era su manera de evaluar y al final recompensar a sus vendedores. El desplazamiento de la venta por transacciones a la venta por relaciones, junto con la utilización de equipos de ventas y un estilo más orientador de administrar, requiere replantear la evaluación de desempeño y el proceso de recompensas para las organizaciones de ventas. En los capítulos 12 y 13 se analizará este tema crucial en el contexto del desarrollo de un sistema de administración de desempeño funcional que incorpora todas las actividades y resultados pertinentes de los empleos de ventas actuales.[1]

PANORAMA DE LAS VENTAS COMO CARRERA

Es difícil reclutar y conservar a buenos vendedores. Una razón es que muchos estudiantes universitarios albergan comportamientos un poco negativos hacia las ventas como carrera potencial, como resultado de estereotipos basados en estilos anticuados de ventas, según los cuales los vendedores empleaban técnicas de "ventas duras" para hacer que los compradores adquiriesen productos que en realidad no necesitaban.

El estilo antiguo de vender se representa en varios íconos de los medios estadounidenses (una obra de teatro, un programa de televisión y dos películas clásicas, principalmente). En su obra, ganadora de un premio Pulitzer, *Death of a Salesman*, Arthur Miller inmortalizó el antiguo estilo de vender con el protagonista, Willie Loman. El pobre Willie sale en prolongados viajes de trabajo cada semana, regresa cansado y descorazonado, y trabaja a sus clientes "con una sonrisa y una boleada de zapatos". En su ausencia, su familia se desmorona; su autoestima toca fondo, sus clientes lo abandonan a un ritmo alarmante y parece que no hay ninguna solución para Willie. Esta patética y desmoralizadora imagen de las ventas, si bien resulta correcta en el contexto de la libertad dramática, se graba en la memoria de cada chico que lee o actúa en esa obra durante sus años escolares.

Liderazgo IBM se agiliza mediante la claridad 2.1



Un elemento clave de la renovación que aplicó Sam Palmisano, director general de IBM, a su organización de ventas fue la agilización. Las empresas ágiles: 1) supervisan y se comunican de forma constante con los clientes; 2) son proactivas, en lugar de reactivas, para satisfacer las necesidades del cliente; 3) practican una forma de venta adaptable al detectar con cuidado las necesidades del cliente en cada interacción, y al adaptar la forma y el mensaje de la comunicación a dichas necesidades; y 4) son flexibles todo el tiempo y están abiertas a soluciones creativas y heterodoxas.

Palmisano permitió que la organización de ventas de IBM se agilizara al proporcionarle claridad de visión y dirección por medio de cuatro estrategias principales:

- Los vendedores ya no trabajan en forma individual. Mediante tácticas nuevas, se agruparon en equipos para atender a clientes grandes, grupos de clientes, o clientes pequeños y medianos. Este sistema reduce la confusión para el cliente y permite que los vendedores manejen las ventas con más prontitud.
- Todos los vendedores siguen el mismo método de siete pasos para asegurar la congruencia. La estrategia mantiene a todos —desde los representantes de campo hasta Palmisano— en el mismo ritmo respecto del avance de las ventas.
- Un sistema universal de reporte da transparencia a las cifras. En lugar de desperdiciar tiempo valioso en las juntas para debatir sobre la exactitud de los cálculos, el sistema se asegura de que todas las cifras sean congruentes. Las juntas se enfocan en orientar, formular soluciones a problemas determinados y comentar avances.
- La organización de ventas se adhiere estrictamente al ritmo de las juntas, lo que permite a los vendedores estar más tiempo en el campo porque se espera que asistan sólo a una junta de media hora con sus gerentes directos cada semana. La estructura de las juntas asegura el flujo de información, decisiones y orientación entre vendedores, gerentes y ejecutivos.

Palmisano, su equipo ejecutivo y, en sí, la organización de ventas de IBM en su conjunto están comprometidos a llegar a ser la mejor organización de ventas en el mundo. Para ello, se concentran en la comprensión y atención de sus clientes mediante ventas de valor agregado. Big Blue va a ser una gran fuerza de ventas a la que habrá que observar durante los siguientes años, conforme ponen en práctica estas nuevas estrategias.

Fuente: Erin Strout, “Blue Skies Ahead?”, en *Sales & Marketing Management*, marzo de 2003, pp. 25-29. Reimpreso con permiso.

Después, a finales de la década de 1970, apareció el programa de televisión *WKRP in Cincinnati*, sobre un adorable elenco que trabajaba en una estación de radio de FM de tercera categoría, que tocaba *rock and roll*. Un personaje no tan adorable era Herb Tarleck, gerente de ventas de WKRP. A lo largo de la serie, Herb se comportaba como un bufón traicionero y embaucador sin escrúpulos, que efectuaba sus ventas por pura suerte. El programa tuvo una gran audiencia los cuatro años que estuvo al aire (de 1978 a 1982), y la imagen de Herb nunca desapareció del todo gracias a las repeticiones en la televisión de paga.

Hay dos películas clásicas que también aportan retratos negativos de las prácticas de ventas. Una imagen de las ventas inmobiliarias de alto nivel se grabó en la mente del público con la obra de David Mamet, también merecedora de un Pulitzer, *Glengarry Glen Ross* (1992), con Al Pacino y Jack Lemmon. Esta obra se convirtió en película de culto y se renta mucho en DVD. En ella, corren tiempos difíciles en Premier Properties, una empresa inmobiliaria de pocos vuelos. Shelly Levene, alias *La máquina*, y Dave Moss son vendedores veteranos, pero sólo Ricky Roma disfruta una buena racha. Las ventas en el nuevo desarrollo Glengarry pueden revertir la situación, pero la “oficina central” detiene todo hasta que los “fracasados” se prueben en la calle. Entonces alguien decide hacer algo al respecto y roba Glengarry, sin que nadie sepa quién lo hizo. El intercambio verbal entre estos desesperados sujetos para hacer la venta es fascinante.

Otra película clásica que proyecta estereotipos de vendedores es *Boiler Room* (2000). En ella, un ambicioso y descarado grupo de conspiradores opera una empresa de corretaje ilegal. Gran parte de la acción gira en torno a los clientes potenciales que buscan en la guía telefónica, con la esperanza de que alguno muerda el anzuelo e invierta en acciones falsas. Su mentalidad de conseguir lo que quieren a cualquier precio, así como su estilo de vida, redefine la noción de los bienes mal habidos y la ausencia de escrúpulos.

Las imágenes de vendedores como Willie Loman, Herb Tarleck y los demás personajes están bien grabadas en la cultura estadounidense. Incluso en otros países la gente tiene imágenes estereotipadas semejantes a las de los vendedores estadounidenses. No se trata de algo injusto por completo, pues siempre habrá vendedores poco profesionales deshonestos y faltos de ética (como en cualquier otro oficio). En las ventas, da la impresión de que hay que demostrar, un poco más que en otras actividades, el valor personal a la sociedad. Pero vale la pena el esfuerzo para quienes aman la profesión, pues no hay la menor duda: los empleos de ventas son importantes para la sociedad, ponen a prueba a quienes los desempeñan y conforman en potencia una de las carreras más gratificantes que se pueden emprender.

Por qué los trabajos en ventas son tan gratificantes

Para casi todos los vendedores profesionales, la complejidad y el desafío de sus trabajos son justamente lo que los motiva y los hace sentirse satisfechos en cuanto a la carrera que han escogido. Una serie de encuestas sobre la satisfacción, aplicadas a una amplia muestra de empresas e industrias a lo largo de los años, han arrojado que, en general, los vendedores profesionales obtienen gran satisfacción de su trabajo. Si bien estas encuestas detectaron algunos aspectos de insatisfacción, las causas se debieron casi siempre a las políticas y los actos de la empresa o del gerente, no a la esencia del trabajo en sí mismo.[2]

¿Por qué son tantos los vendedores profesionales que están tan satisfechos con su trabajo? Algunos de los aspectos atractivos de las carreras en ventas son los siguientes:

1. **Autonomía.** Implica la libertad de movimiento y la posibilidad de tener iniciativa personal.
2. **Actividades de ventas.** Les agradan por ser multifacéticas y representarles retos (se abordarán más adelante en este capítulo).
3. Premios financieros. Por ejemplo, los vendedores contratados al salir de la universidad tienden a percibir salarios más altos que en otras profesiones, y también a mantenerse bien durante sus carreras con las compensaciones de sus colegas, además de las ventas (porque las compensaciones de ventas se vinculan directamente al desempeño).
4. Condiciones laborales favorables. Sobre todo porque a menudo se trabaja a distancia en una oficina virtual, con menos supervisión que en otras carreras.
5. Excelentes oportunidades para hacer carrera y avanzar.

Gran autonomía laboral

Una queja frecuente de muchas personas que trabajan en distintas profesiones es que las supervisan muy de cerca. Se quejan de la microadministración de sus superiores y de las reglas y los procedimientos estandarizados para las operaciones, que limitan su libertad para realizar su trabajo como mejor les parezca. Los vendedores, en cambio, pasan la mayor parte del tiempo en la calle, visitando a clientes, sin que haya nadie cerca para supervisar cada uno de sus movimientos, y siempre que obtengan buenos resultados, tienen mucha libertad para organizar su propio tiempo y desempeñar su trabajo a su manera.

La libertad que ofrece una carrera en ventas resulta atractiva para quienes aprecian su independencia, confían en su capacidad para afrontar casi todas las situaciones que encontrarán y les gusta tener cierta iniciativa personal al decidir cómo desempeñar su trabajo. No obstante, esta libertad implica responsabilidades y presiones. Los vendedores son los responsables de su territorio. Aun cuando nadie supervise muy de cerca al vendedor, la gerencia por lo general sí lleva un registro exacto de los resultados de su comportamiento, es decir, del volumen de ventas, las cuotas cumplidas, los gastos y demás. Como se aprecia en el recuadro Liderazgo 2.1, Big Blue observa muy de cerca los resultados de sus vendedores. Así pues, para tener éxito, los vendedores deben ser capaces de administrarse solos, de organizar su tiempo correctamente y de tomar las decisiones acertadas en cuanto a la forma de realizar su trabajo.

Gran variedad laboral

Si la variedad en el trabajo es la pimienta de la vida, los empleos de ventas son los pimientos más picantes. La mayoría de las personas se aburre muy pronto de las tareas rutinarias. Por fortuna, el aburrimiento rara vez representa un problema para los vendedores profesionales, pues estos puestos cuentan con una gran **variedad laboral**. Cada posible cliente tiene distintas necesidades y problemas, y el vendedor tendrá que ofrecer soluciones únicas. Con frecuencia, estos problemas distan mucho de ser triviales y el vendedor debe tener la visión, la creatividad y la habilidad analítica necesarias para cerrar una venta. Muchos analistas suponen que, en el futuro, la solución creativa de los problemas será algo incluso más importante. El recuadro Innovación 2.2 presenta algunas ideas para elaborar un modelo más creativo para las ventas.

Oportunidades de recompensas

El trabajo de vendedor resulta incluso más interesante porque, como se vio en el capítulo 1, los entornos interno y externo cambian de manera constante. Los vendedores muchas veces tienen que modificar sus presentaciones de ventas y otras actividades para adecuarlas a otras condiciones de la economía y la competencia. En IBM, con Sam Palmisano, los vendedores tuvieron que cambiar su enfoque de vender *productos* a vender *soluciones integrales para los negocios*. De hecho, IBM desplazó su interés principal de ser un fabricante de productos a ser una consultoría de tecnología de la información localizada en el extranjero. Muchas de las personas dedicadas a la profesión de las ventas piensan que la variedad y el reto son los aspectos más gratificantes de su trabajo. Los empleos en ventas ofrecen grandes oportunidades para desarrollar un sentimiento de logro y para el crecimiento personal. Como se verá en el capítulo 6, éstas son fuentes significativas de **recompensas intrínsecas** y satisfacción, o sea, recompensas inherentes a la satisfacción derivada de los elementos del empleo o de la función en sí misma, en contraste con las **recompensas extrínsecas,** que son las que otorga la empresa al vendedor.

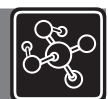
Aunque, sin lugar a dudas, dedicarse a las ventas suele ser muy lucrativo, los beneficios también se dan en términos de recompensas extrínsecas. Es más, el desempeño de un vendedor determina en gran medida el aumento de sus ingresos (sobre todo si la persona percibe el pago de incentivos como parte importante de ellos), y por lo general no se fijan límites arbitrarios para la cantidad máxima que puede ganar. En consecuencia, la compensación de un representante de ventas puede crecer a mayor velocidad y llegar más alto que la del personal en el mismo nivel de otros departamentos de la organización.

En la figura 2.1 se muestra información acerca de la compensación a partir de una encuesta a 2 644 vendedores y ejecutivos de marketing en diversas industrias. También presenta la variación de las compensaciones entre los trabajadores de ventas de los niveles alto, medio y bajo. Por supuesto, los universitarios recién egresados empezarán muy abajo de la cima, pero, como se ve en la figura 2.1, existe la oportunidad de un crecimiento considerable en las compensaciones con base en el desempeño.

Condiciones laborales favorables

Según una creencia estereotipada, los vendedores viajan mucho, viven con generosas cuentas de gastos, pasan mucho tiempo agasajando a sus clientes en perspectiva y, en consecuencia, tienen poco tiempo para hacer vida en casa, con la familia. Esta situación representa un **conflicto entre el trabajo y la familia**, por la falta de equilibrio entre la vida laboral y la familiar, en detrimento de esta última. De nueva cuenta, esta descripción de las condiciones laborales no corresponde a la mayoría de los vendedores. Algunos trabajos requieren que los vendedores viajen mucho pero, en la mayoría de los casos, les es factible pasar casi todas las noches en casa. De hecho, con el creciente uso de las redes de computadora, el correo electrónico, las videoconferencias y demás, la tendencia desde hace más de una década es que cada vez más vendedores **desarrollen su trabajo a distancia**. Es decir, trabajan desde una **oficina virtual** o remota en sus casas y rara vez viajan siquiera a las oficinas de sus compañías.[3]

Innovación Cómo crear su propia creatividad 2.2



La capacidad de ser creativo al buscar prospectos, trabajar con los clientes y elaborar soluciones, siempre ha sido un aspecto importante del éxito de un vendedor. Ser creativo permite ofrecer a los clientes formas nuevas e innovadoras de resolver sus problemas o mejorar su situación. Todos los días surgen barreras para la creatividad, y su capacidad de identificar y vencer estos obstáculos siempre presentes le ayudará a mejorar su carrera en las ventas. Entre las limitaciones potenciales se encuentran las siguientes:

- La *rutina* es una de las barreras más comunes para la creatividad personal. Seguir la misma secuencia de actividades todos los días sin duda no lo estimulará, y en potencia le generará una carencia grave de creatividad e innovación tanto en su carrera como en su vida personal. Definitivamente se necesita un poco de rutina, e incluso es inevitable y deseable, pero en demasía no lo ayudará a que fluyan sus jugos creativos. Intente variar las formas y momentos de llevar a cabo sus actividades en su horario cotidiano.
- La *fatiga* es otra barrera muy común para la creatividad en los vendedores. Es admirable dar todo de uno mismo cada día para satisfacer y sobrepasar las expectativas del cliente. Sin embargo, es necesario tomar algo de tiempo libre si quiere evitar el agotamiento. El agotamiento no fomenta la creatividad. Dése un tiempo para jugar. Durante este periodo observará que sus jugos creativos comienzan a fluir. Es probable que encuentre una respuesta repentina ante el problema de un cliente cuando no esté en el trabajo, y cuando menos lo espere.
- Los pensamientos negativos —*pesimismo*— también representan barreras para la capacidad de pensar con creatividad. Es obvio que pensar con pesimismo es destructivo, y la capacidad creativa también se ve afectada. El optimista ve una oportunidad en cada problema, y el pesimista ve un problema en cada oportunidad. Sin duda usted ya sabe esto, pero hay una distancia entre saber algo y hacerlo. Abordar un problema de ventas con una mentalidad abierta y positiva le asegura una estimulación exponencial de su creatividad. Le permitirá intentar nuevas e innovadoras formas de resolver los problemas de sus clientes y satisfacer sus necesidades y deseos.
- El *temor* es un concepto que cabe en la categoría del pensamiento negativo. Si usted teme intentar algo nuevo en su actividad de ventas, es casi seguro que no deje salir sus jugos creativos. Vencer sus temores para emplear nuevos métodos y acercarse, ayudar o dar servicio a sus clientes le ayudará a vencer una barrera usual y grave para la creatividad. Depende de usted enfrentar sus temores; y si los enfrenta con valor, no cabe duda que su creatividad aumentará.
- Toda *crisis* representa un escenario idóneo para poner a prueba su creatividad. Si usted piensa en una crisis como una excelente oportunidad de aprovechar sus habilidades creativas, ya está en la dirección correcta. Los vendedores que temen las situaciones de crisis y no las ven como oportunidades de evitar los mismos problemas en el futuro están atentando contra su propia creatividad. Resolver de forma creativa cualquier situación de crisis también le ofrece la posibilidad de que surjan formas nuevas y creativas de hacer las cosas.
- Por desgracia, los *pretextos* son muy comunes entre los vendedores promedio o deficientes. Es muy fácil atribuir los errores propios a factores externos; debe evitarlo, así mejorará su desempeño en las ventas y estimulará su creatividad. Responsabilizar por sus errores a un mal territorio o a la competencia, no le hará nada bien a usted, a su desempeño en las ventas ni a su ingreso. Asuma la responsabilidad por sus errores y ventas perdidas, y aproveche lo que aprenda para abordar de manera creativa los problemas, necesidades y deseos de sus clientes.

Una forma excelente de estimular su propia creatividad es leer y estudiar la creatividad de los demás. Biografías, historias de éxito, artículos y ejemplos le ayudarán a inspirarse para llegar a los niveles más altos de creatividad que otros innovadores han alcanzado.

No debe sentirse limitado por las ideas anteriores. Elabore y ponga en práctica sus propios métodos que le permitan cultivar su creatividad. La clave no es más que percatarse con exactitud de lo que frena su creatividad y eliminarlo. Esta actitud le ayudará a mejorar su desempeño en las ventas, así como su autoestima, lo cual, a su vez, es invaluable para crear su propia creatividad y su propio éxito.

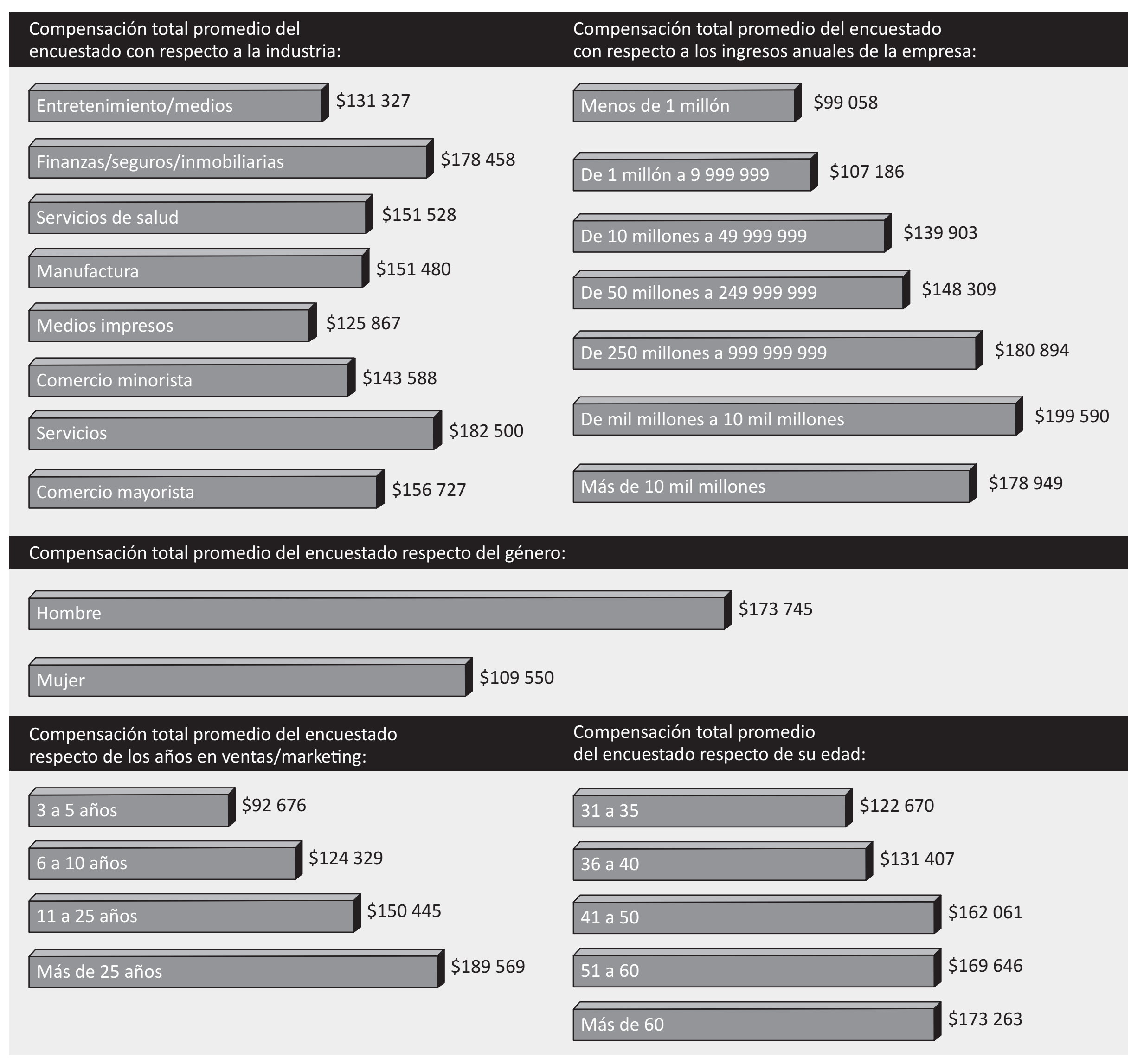
Fuente: Bill Brooks, "How to Create Your Own Creativity", en *American Salesman*, octubre de 2002, pp. 3-6.

Por todas las ventajas y atractivos que la comunicación a distancia representa para el vendedor, así como por la eficiencia y ahorros para la organización de ventas, operar desde una oficina virtual crea el desafío de mantener socializada por completo a la fuerza de ventas respecto de la cultura de la empresa. El recuadro 2.3, Liderazgo, ilustra los beneficios y retos organizacionales que representa el ámbito de una oficina virtual.

FIGURA 2.1 **Tendencias de compensaciones en las ventas**

Salario promedio de vendedores en 2006*

	Compensación total	Salario base	Bonos y comisiones
Ejecutivo	$147 824	$99 800	$48 440
Desempeño alto	161 501	91 452	74 539
Desempeño medio	99 501	62 625	36 772
Desempeño bajo	70 994	47 702	20 835
Promedio	119 637	75 905	44 888



*Las cifras están expresadas en dólares americanos.
Fuente: Joseph Kornik, “2007 Compensation Survey”, en *Sales & Marketing Management*, mayo de 2007, pp. 27-39.

Ascender en la organización

Como un trabajo en ventas proporciona muchos conocimientos sobre los clientes, competidores y productos de una empresa —así como la experiencia de entablar relaciones eficaces— no sorprende que a menudo los directores generales, como Sam Palmisano en IBM, asciendan desde las áreas de ventas hasta los puestos ejecutivos. Del mismo modo, Jeff Immelt pasó más de 20 años en puestos de ventas y marketing en General Electric antes de que se le nombrara sucesor de Jack Welch como director general. Anne Mulcahy, presidenta y directora general de Xerox, pasó en ventas más de sus 25 años en la empresa. En su opinión, quienes deseen ascender en la empresa a partir de las ventas deben estar dispuestos a aceptar tareas distintas a las de ventas para ampliar su experiencia. En la figura 2.2 se presentan algunos consejos para los vendedores aspirantes sobre el mejoramiento de sus probabilidades de llegar algún día a directores generales.

Si bien los vendedores a veces son reacios a abandonar sus empleos bien remunerados para ocupar puestos administrativos, casi todas las empresas reconocen que el buen talento administrativo es muy importante y, por lo tanto, suelen premiarlo, sobre todo cuando el empleado llega a los niveles ejecutivos más altos de la organización de ventas. Una compensación total superior a los 250 000 dólares al año no es nada inusual para los gerentes nacionales de ventas o los vicepresidentes de ventas de las grandes empresas en Estados Unidos.

Por supuesto que los buenos vendedores de los niveles más bajos de la jerarquía de la empresa también tienen muchas oportunidades administrativas a su alcance, sobre todo en la gerencia de ventas y la de marketing. En la figura 2.3 se presentan varias carreras disponibles para los vendedores.

Ascender a los vendedores sobresalientes a puestos administrativos a veces ocasiona problemas. Para lograr el éxito en las ventas muchas veces se requieren diferentes habilidades y capacidades personales de las que se necesitan para ser exitoso en el área administrativa. No hay ninguna garantía de que alguien que haya demostrado ser un buen vendedor también consiga ser un buen gerente de ventas. Asimismo, se sabe que los vendedores sobresalientes suelen rechazar su ascenso a un puesto administrativo porque les gusta vender, porque ganan más dinero vendiendo que administrando, o por ambas razones. Por último, la tendencia reciente hacia el adelgazamiento de las empresas, las estructuras de organización más planas y los equipos interfuncionales de cuentas están cambiando la cantidad y la esencia de las oportunidades administrativas que hay para los vendedores exitosos. Como ya se mencionó en este capítulo, es más probable que el gerente de ventas del futuro sea un entrenador o un líder de equipo que una figura de autoridad aislada en los estratos altos de la jerarquía de una compañía.

Factores claves del éxito en las ventas

Aun cuando el vendedor exitoso tiene muchas oportunidades para hacer carrera a su alcance, es un hecho que no todos los reclutas de ventas llegan a tener éxito. Algunos son despedidos, otros renuncian y buscan otras carreras, y algunos simplemente languidecen en los estratos bajos de la jerarquía de ventas. No todo el mundo tiene las características y las capacidades que se necesitan para triunfar en las ventas y eso nos lleva a preguntar: “¿Qué características y capacidades personales se necesitan para tener un desempeño exitoso en las ventas?”. Esta pregunta es bastante difícil de contestar debido a que distintos tipos de trabajos de ventas requieren distintos factores de éxito. No obstante, en esta sección se aborda este asunto al presentar la perspectiva de los gerentes de ventas sobre los factores más importantes para alcanzar éxito en las ventas hoy en día.

Debido al cambio del modelo de transacciones al de relaciones, es razonable suponer que los factores que consideran básicos los gerentes de ventas para manejar bien las relaciones con los clientes difieren de los que eran necesarios en los modelos antiguos de ventas. Estos factores de éxito adoptan la forma de habilidades, conocimiento de contenido y otros atributos que los gerentes de ventas buscan cuando contratan a un vendedor. Saber lo que los gerentes de ventas consideran importante para el éxito en las ventas es información muy útil para todo aquel que piense elegir esta carrera.

Liderazgo Retos y beneficios de trabajar en el hogar 2.3



El tráfico de automóviles alrededor de las oficinas centrales de Microsoft en Redmond, Washington, es tan pesado que el gobernador del estado, Chris Gregoire, hace poco casi dejó de asistir a un discurso a las 9:00 am en el edificio principal de esa empresa. Las calles que conducen a esas instalaciones no están diseñadas para soportar a los 35 000 empleados que van a trabajar diario. El embotellamiento que encontró Gregoire fue el último recordatorio de que Microsoft necesitaba hacer algo, y pronto.

Así, la empresa puso en marcha un programa para que más empleados trabajaran desde casa y otras instalaciones distantes, y unirse de este modo a la creciente cantidad de empresas que aprovechan la ola de las oficinas virtuales. Según Charlie Grantham, productor ejecutivo de la empresa consultora Work Design Collaborative, cerca de 14% de la mano de obra estadounidense trabaja desde casa más de dos días a la semana. En 2004 la cifra era de 11%, y se espera que ascienda a 17% para 2009.

Entre los beneficios de que los empleados laboren a distancia se cuentan una menor cantidad de autos en las calles, lo cual contribuye a que la empresa gane puntos por conciencia ambiental. Sin embargo, esta práctica también sirve para mejorar la retención laboral, aumentar la productividad y recortar los costos generales. En IBM, casi 42% de sus 330 000 empleados trabajan desde fuera, su casa o instalaciones del cliente, con lo que la empresa se ahorra cerca de 100 millones de dólares anuales en gastos de inmuebles. Y los trabajadores virtuales son alrededor de 16% más productivos que los de oficina, de acuerdo con una investigación de Grantham.

Al liberar a los empleados de la oficina, no sólo se obtienen beneficios, también hay inconvenientes. En primer lugar, no todo mundo quiere abandonar su oficina. Algunos temen perder impulso en su trayecto corporativo ascendente, y otros necesitan un entorno concurrido para ser productivos. Algunos gerentes se muestran reacios a dispersar reportes directos porque por lo general es más difícil coordinar a una fuerza laboral virtual que a una cercana. Algunos trabajadores virtuales pueden sentirse solos, aislados o privados de cierta capacitación y orientación básicas. Y las fallas en la comunicación entorpecen la innovación, la confianza, la satisfacción laboral y el desempeño.

Aunque algunas personas disfrutan la oportunidad de mejorar su equilibrio entre trabajo y familia al trabajar desde casa, otras se muestran sorprendentemente reacias a ubicarse fuera de la oficina. De los casi 25% de empleados que tendrían la oportunidad de trabajar desde fuera, menos de la mitad lo haría más de dos días a la semana, y 14% no lo haría en absoluto, de acuerdo con una encuesta de la empresa de investigación Rockbridge Associates y el Center for Excellence in Service, de la Facultad de Administración Robert H. Smith, en la Universidad de Maryland.

Esta resistencia quizá se deba al temor de ser olvidados si no están a la vista. Cerca de 61% de los ejecutivos globales opina que es menos probable que los trabajadores a distancia avancen en sus carreras, en comparación con los empleados que laboran en una oficina tradicional, según una encuesta a cargo de Futurestep, subsidiaria de Korn/Ferry International. Incluso los trabajadores ansiosos de trabajar a distancia encuentran desventajas. Muchos gerentes sencillamente desconocen la forma de administrar a la mano de obra virtual. “Los proyectos fracasan, y las empresas suponen que los empleados no pueden con el trabajo”, afirma Colleen Garton, autora de *Managing without Walls*. “Pero casi todo el tiempo se trata del gerente.” Al paso del tiempo, algunos empleados empiezan a sentirse aislados, y los equipos virtuales padecen de fallas en la comunicación.

Para los trabajadores virtuales hay muchas formas de mantenerse en contacto, ya sea mediante correo electrónico, teléfono o mensajes instantáneos. Los trabajadores virtuales experimentados sostienen que el truco es contribuir a que los gerentes sepan cómo les gusta comunicarse a sus empleados. IBM descubrió que los empleados que pasan tres o más días sin hablar con el gerente o sus colegas comienzan a sentirse desconectados. “Los empleados solían sentir que IBM significaba ‘Estoy solo’”, afirma Dan Pelino, gerente general de cuidado de la salud y ciencias de la vida en IBM. “Aprendimos que era importante que los gerentes comprendiesen que la gente se siente así, que creasen nuevos entornos colaboradores y que les preguntasen qué estaban haciendo.” Los equipos en IBM usan herramientas que ofrecen espacios personalizables para los equipos en línea, o portales que pueden ajustarse a proyectos específicos, con calendarios, listas de tareas, foros de discusión y bibliotecas de documentos. IBM también proporciona un servicio de mensajería universal que permite a los ejecutivos dar un solo número telefónico a clientes y colegas. El servicio enlaza las llamadas al lugar donde se encuentre el ejecutivo, sea su casa, celular o en uno de los llamados eMobility Center, una de las oficinas temporales de IBM en todo el mundo.

En ocasiones, los trabajadores virtuales sólo extrañan los consejos informales de los colegas de la oficina. En IBM, la empresa trata de asegurarse de que los trabajadores virtuales reciban la asesoría y orientación necesarias. Esto comprende desde que un ejecutivo de ventas reciba un consejo de un colega antes de una llamada de ventas importante, hasta actividades más formales en la oficina, donde los ejecutivos de mayor rango realizan juntas.

Debido a que Microsoft establece un programa formal de trabajo virtual, la empresa no suele lidiar con problemas en la parte tecnológica del asunto. “Casi 100% de nuestro personal ha trabajado de forma virtual en algún momento”, dice Lisa Brummel, vicepresidente senior de recursos humanos de Microsoft. De hecho, la empresa fabrica muchas de las herramientas que necesitan los empleados virtuales. Aun así, averiguar la forma de usar con prudencia esa tecnología en un entorno virtual requiere un poco más de atención. Microsoft sólo debe preguntarle a Pelino, de IBM, quien advierte: “Aprendimos mediante ensayo y error.” Hasta entonces, tenga cuidado con los embotellamientos en Redmond.

Fuente: Rachael King, “Working from Home: It’s in the Details”, en *BusinessWeek*, 12 de febrero de 2007, *www.businessweek.com.*

FIGURA 2.2 De vendedor a director general

Con empresas que se centran cada vez más en la satisfacción del cliente y en entablar relaciones de largo plazo con ellos, los puestos de dirección suelen ocuparse con personas provenientes de ventas y marketing. A continuación se enlistan cinco pasos para lograr colocarse en esa lujosa oficina de la esquina:

- **Comprenda el negocio completo.** La gente de ventas y marketing puede estar muy concentrada sólo en uno de estos dos aspectos. Las relaciones con los clientes son vitales, pero asegúrese de saber cómo funciona el resto de la empresa. Ningún ejecutivo llega a director general sin conocer todos los aspectos de la empresa.
- **Asuma responsabilidades adicionales.** En un esfuerzo por comprender otras partes del negocio, pase tiempo en otros departamentos. Aprenda lo que es ser un obrero o un investigador. Esto no sólo le dará una visión general, sino también sin duda le ganará el respeto en toda la organización.
- **Demuestre que lo quiere.** El conocimiento y la experiencia son importantes para alcanzar la cima, pero demostrar que lo desea es vital. Haga que la gente de arriba conozca sus aspiraciones y demuestre todo el tiempo que usted está capacitado.
- **Conózcase a sí mismo**. Ningún director general consigue ser un buen líder sin conocer a fondo sus puntos fuertes y débiles. Pida evaluaciones honestas a sus empleados, sus jefes y sus clientes. Asimile ese conocimiento y mejore con él.
- **Relaciones, relaciones, relaciones.** Usted debe conocer a la gente de los puestos superiores para convertirse en uno de ellos. Quizá parezca un juego en algún momento, pero ningún ejecutivo consigue el puesto a menos que sostenga continuamente conversaciones sustanciales con los altos ejecutivos.

Fuente: Eilene Zimmerman, "So You Wanna Be a CEO," en *Sales & Marketing Management*, enero de 2000, p. 33.

En un estudio reciente se solicitó a 215 gerentes de ventas de diversas industrias que clasificaran la importancia de 60 factores clave del éxito a partir de entrevistas con vendedores y gerentes de ventas.[4] En la figura 2.4 se presentan los 20 factores más importantes.

El estudio cuidadoso de la figura 2.4 revela tendencias muy interesantes en los factores básicos del éxito en las ventas hoy en día. En seguida se examinan los primeros 10 con más detalle.

Habilidad para escuchar

La mejor calificación es la de la habilidad para escuchar. Otras investigaciones revelan que las relaciones entre el comprador y el vendedor se fortalecen de manera importante cuando los vendedores emplean consistentemente habilidades eficaces para escuchar, en especial la escucha activa.[5] Lo irónico es que los cursos de venta y los seminarios de capacitación de ventas casi siempre se concentran en enseñar a los vendedores a hablar y escribir, pero no a escuchar. En el recuadro Liderazgo 2.4 se mencionan algunos consejos para que los vendedores desarrollen esta habilidad.



FIGURA 2.3 Posibles carreras para los vendedores

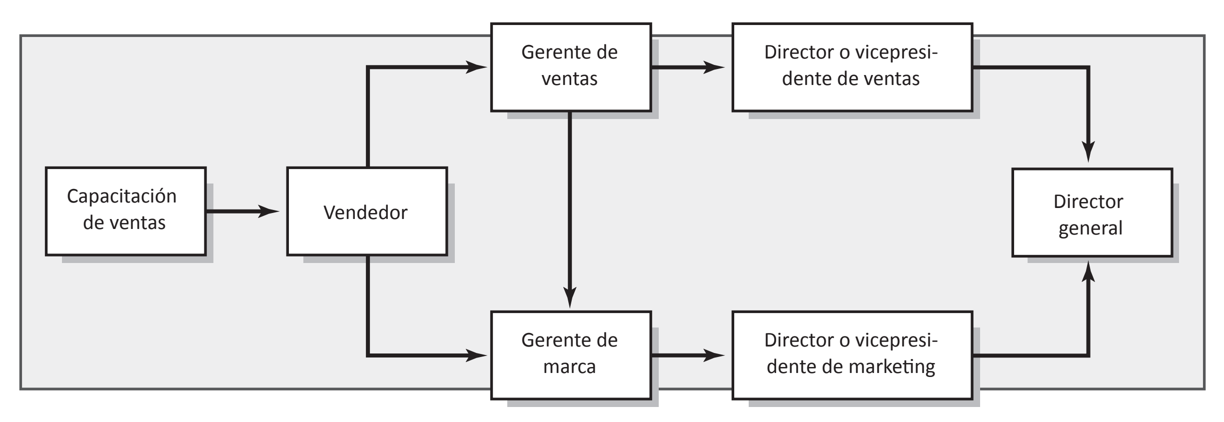


FIGURA 2.4
Clasificación de los factores de éxito para los vendedores profesionales, de acuerdo con la importancia que les adjudican los gerentes de ventas

Fuente: Greg W. Marshall, Daniel J. Goebel y William C. Moncrief, "Hiring for Success at the Buyer-Seller Interface", en *Journal of Business Research* 56, 2003, pp. 247-255. Copyright 2003, reimpreso con autorización de Elsevier.

Factores de éxito en las ventas	Media	D.E.
Grado más alto de importancia		
Habilidad para escuchar	6.502	0.683
Habilidad de seguimiento	6.358	0.772
Capacidad de adaptar el estilo de venta a la situación	6.321	0.687
Tenacidad para completar las tareas	6.107	0.924
Organización adecuada	6.084	0.889
Habilidad de comunicación verbal	6.047	0.808
Eficiencia e iniciativa al interactuar con la gente de todos los niveles en la organización del cliente	6.000	0.991
Capacidad probada de vencer objeciones	5.981	1.085
Habilidad de cierre	5.944	1.109
Habilidad de planeación y manejo del tiempo personal	5.944	0.946
Eficiencia e iniciativa al interactuar con la gente de todo nivel de la propia organización	5.912	0.994
Habilidad de negociación	5.827	0.975
Buena presentación	5.791	1.063
Empatía con el cliente	5.723	1.074
Habilidad de planeación	5.685	0.966
Habilidad para crear prospectos	5.673	1.209
Creatividad	5.670	0.936
Capacidad de conectarse con los demás	5.549	1.105
Habilidad para preparar una llamada de ventas	5.526	1.219
Habilidad para tomar decisiones	5.502	1.023

Nota: Todos los puntos tienen la escala siguiente: 1 = sin ninguna importancia para decidir la contratación, 7 = de la mayor importancia para decidir la contratación. D.E. = desviación estándar.

Habilidad de seguimiento

Una diferencia básica entre los modelos de ventas por transacciones y por relaciones es el esfuerzo que dedica el vendedor al continuo mantenimiento y administración de la relación, sobre todo en lo concerniente a las reuniones en persona con el cliente. Vale la pena recordar, del capítulo 1, que las ventas por relaciones tienen tres elementos: asegurar, construir y mantener la relación. EMC Corporation, empresa de almacenamiento por computadoras, tiene la reputación de ser obsesiva con el seguimiento. Sus equipos de ventas y servicio se esfuerzan mucho en la anticipación y reparación de problemas incluso antes de que el cliente reconozca que tiene uno. Un sistema de almacenamiento inestable o un cambio de temperatura en el almacén pueden propiciar que las cajas envíen un mensaje de alerta y se active un sistema de respuesta de los representantes de EMC, a menudo antes de que los clientes noten siquiera el problema. Los representantes se encuentran en 23 lugares en todo el mundo para efectuar el seguimiento en persona, de ser necesario. De hecho, el propio director general, Mike Ruettgers, se compromete a responder en persona antes de ocho horas en caso de una falla grave del servicio.

Capacidad de adaptar el estilo de ventas a la situación

La práctica de las **ventas adaptables** es alterar las conductas de ventas durante la interacción con el cliente, o en los espacios entre ellas, con base en la información percibida sobre la índole de la situación de la venta.[6] Esto es análogo a la idea que vimos sobre las empresas ágiles. Ser adaptable permite que el vendedor establezca la relación con el cliente a partir de su comprensión de sus necesidades y problemas, y los solucione.

Tenacidad para completar las tareas

Cultivar las relaciones con los clientes es un asunto de largo plazo. A diferencia de las ventas cuyo objetivo no va más allá de cerrar la venta con un cliente y después pasar al siguiente, adminis-

Liderazgo El poder de la escucha activa 2.4



Todo mundo sabe que cuando se escucha con atención a otra persona, se obtiene una reacción mucho más positiva cuando a uno le toca el turno de hablar. Por desgracia, los vendedores parecen olvidar este importante hecho cuando intentan transmitir el valor de su producto al cliente.

Escuchar de forma activa a los clientes no sólo aumenta la eficacia de la interacción entre usted y su cliente, sino también, y en gran medida, su probabilidad de hacer la venta. Al escuchar con atención al cliente, usted está en mejor posición de entender sus necesidades y, a su vez, tiene más posibilidades de expresar las formas en que su producto o servicio beneficia al cliente.

A continuación se enlistan algunos consejos útiles para escuchar de forma activa. Si presta atención e interiorizan activamente estas sugerencias, estará en la dirección correcta para mejorar sus habilidades de ventas.

1. *Abra su mente y sus oídos.* Apague todos sus pensamientos y sentimientos negativos sobre la persona y sea receptivo a los mensajes que envía. No permita que su opinión de dicha persona interfiera con sus posibilidades de cerrar la venta al final. Quizá le parezca desagradable su forma de vestir o hablar. No deje traslucir su disgusto, pues tal vez no dure más de los primeros minutos de la conversación.
2. *La importancia del primer enunciado.* Escuche desde la primera oración. Durante la interacción, será necesario que por unos momentos se olvide de todo aquello que le preocupe. Si da la impresión de estar preocupado, su cliente lo notará y sin duda se sentirá ignorado. Todo cliente que sienta que no es importante para el vendedor muy probablemente efectuará su compra en otro lado.
3. *Analice.* Reflexione sobre lo que se ha dicho. Ni siquiera trate de imaginar lo que el cliente va a decir. Debe poner atención exactamente a lo que el cliente dice en un momento dado. Incluso los escuchas más lentos piensan más rápido que quienes hablan con rapidez. Una vez más, piense sólo en lo que se está diciendo en un momento dado.
4. *En verdad escuche.* No sólo "deje de hablar". Esto significa que no sólo debe parecer que está escuchando, sino que debe atender activamente a lo que el cliente le comunica. Si bien es factible que su silencio dé la impresión de que está escuchando, el cliente puede sentir que no lo está haciendo en realidad si no manifiesta un poco de realimentación respecto de lo que dice.
5. *Evite interrupciones.* Nunca interfiera, pero siempre esté abierto a las pausas. Suspender los pronunciamientos de su cliente no sólo es descortés, sino también muy perjudicial para sus posibilidades de hacer la venta. Otro aspecto en extremo positivo de este consejo es que, al permitir que el cliente vea que puede interrumpir, se crea un sentimiento semejante a una conexión entre ambos. Queda establecido que a usted le interesa lo que el cliente dice, lo cual sienta las bases para una relación muy positiva.
6. *Pregunte siempre.* Un consejo que va de la mano con el anterior es preguntar. Estimular a las personas a que hablen y le ayuden a aclarar lo que quieren decir les deja saber que las toma en serio. Cuando usted pregunta algo, refuerza la idea de que en verdad está escuchando, de que no sólo espera su turno de hablar.
7. *Recuerde lo que se dice.* Esto implica ingresar datos importantes en su computadora mental. Debe tomar notas si lo considera pertinente. Asimismo, trate de relacionar comentarios en apariencia aislados.
8. *Ponga atención.* Evitar interrupciones y distracciones son pasos esenciales para una escucha activa. Debe concentrarse tanto en lo que se dice, que ni siquiera preste atención a distracciones visuales o auditivas. Si permite que estos factores externos distraigan su atención, tal vez su cliente suponga que su atención original no era genuina, lo cual reducirá de forma drástica sus posibilidades de hacer la venta.
9. *Responda a lo que se dice.* Un aspecto obvio de la escucha activa es la reacción ante lo que dice el cliente. Sin embargo, este consejo no es tan obvio para algunos vendedores, pues muchos nunca lo practican. Para quienes no saben de qué se trata esto, deben dedicarse a escuchar con todas sus fuerzas y demostrar que ponen atención. Vea a la persona directamente a los ojos y manifieste sus reacciones con la expresión de su rostro.
10. *Relájese.* El consejo final y más importante en el proceso de la escucha activa es estar tranquilo. Debe transmitir una calma completa durante toda su conversación con el cliente. No exagere ante palabras y tonos sobrecargados, pues muy a menudo la gente se tranquiliza cuando se le permite sacar su ira y frustración. Más aún, es probable que su calma se transmita al cliente, con lo que se crea un entorno mucho menos estresante para la conversación.

La escucha activa es un aspecto importante de las ventas exitosas. Si usted no es capaz de comunicar su genuino interés en lo que dice el cliente, disminuirán en gran medida sus posibilidades de cerrar la venta y, a final de cuentas, de establecer una relación con él.

Fuente: Bill Brooks, "The Power of Active Listening", en *Agency Sales*, diciembre de 2003, p. 47.

trar una relación es un proceso que requiere paciencia y la disposición a trabajar con un cliente, a menudo durante periodos extensos, antes de que se materialicen los beneficios potenciales de la relación para ambas partes. Los grandes vendedores nunca pierden de vista el panorama completo cuando trabajan en los detalles. Esta perspectiva facilita la tenacidad y rinde frutos cuya espera vale la pena.

Buena organización

A medida que aumenta la complejidad del contenido y las responsabilidades de los empleos de ventas, y que se complica el tránsito por las organizaciones de compras, aumenta también la importancia de la habilidad de priorizar y ordenar el trabajo de forma correcta como factor de éxito. Ser organizado es un componente de la administración eficaz del tiempo y el territorio.

Habilidades de comunicación verbal

Vale la pena observar de nuevo que este factor, aunque obviamente básico para el éxito en las ventas, tiene una calificación más baja en importancia para los gerentes de ventas que la habilidad para escuchar. Los vendedores deben ser grandes comunicadores.

Eficiencia e iniciativa al interactuar con la gente de todo nivel en la organización del cliente

Vender hoy en día a menudo implica la comunicación y la interacción con muchas personas dentro de la empresa del cliente además de la encargada de las compras. Más adelante en este capítulo se identificará a los individuos en otras funciones dentro de las empresas, que llegan a ser igual o incluso más importantes que el comprador o encargado de las adquisiciones, para desarrollar la relación con la empresa del cliente.

Capacidad probada de vencer objeciones

Un cliente suele tener varias preocupaciones sobre una determinada compra, y el vendedor debe resolverlas de modo satisfactorio. Las objeciones son una parte natural y esperada de todo proceso de venta. Al procurar una relación de confianza de largo plazo con el cliente, y al buscar soluciones favorables para ambas partes, se resuelven estas objeciones.

Habilidades de cierre

Es obvio que, para tener éxito, un vendedor debe generar buenos negocios con los clientes.

Habilidades de planeación personal y administración del tiempo

Como con la buena organización, planear y administrar bien el tiempo le será muy útil en su carrera de ventas. Hoy en día, ambos factores son más importantes por la tecnología, como PDA, computadoras portátiles y el correo electrónico.

ACTIVIDADES DE VENTAS

En vista de lo aprendido hasta ahora acerca del mundo actual de las ventas, lo cual incluye los factores básicos de éxito importantes para los gerentes de ventas, no debe sorprender mucho que los vendedores de IBM que trabajan en el desarrollo de soluciones para los clientes pasen una gran parte de su tiempo en la recopilación de información sobre clientes potenciales, la coordinación de las actividades de otros departamentos funcionales y el otorgamiento de servicio a los clientes actuales, además de la realización llamadas de ventas. Es difícil especificar el abanico completo de actividades que realizan los vendedores porque varían mucho según la empresa y los tipos de puesto. Sin embargo, en un extenso estudio, una muestra de 1 393 vendedores de 51 empresas clasificó 121 posibles actividades en una escala de siete puntos de acuerdo con la frecuencia con que

desempeñaban cada una en un mes cualquiera. Estas respuestas se examinaron de forma estadística para identificar las categorías subyacentes de diversas actividades. Se identificaron 10 dimensiones, o factores laborales.[7] Estos factores se presentan en la figura 2.5, junto con ejemplos de las actividades específicas de cada dimensión.

Una conclusión evidente del estudio es que el trabajo del vendedor muchas veces abarca una serie de actividades que van más allá de simplemente visitar a los clientes, hacer presentaciones de ventas y tomar pedidos. Si bien los dos primeros factores de la figura 2.5 están directamente relacionados con vender y tomar pedidos, los factores 3 y 5 se concentran en actividades necesarias para servir a los clientes después de haber realizado la venta. Asimismo, los factores 4, 6 y 7 incluyen una serie de obligaciones administrativas, entre otras: recolectar y comunicar a los ejecutivos de marketing y de ventas de la compañía información relativa a los clientes, asistir a sesiones periódicas de capacitación, así como ayudar a reclutar y formar a los nuevos representantes de ventas. Por último, algunos vendedores también invierten un esfuerzo considerable en ayudar a crear canales de distribución y en conservar el apoyo de los revendedores (factor 10).

Se efectuó otro estudio para actualizar la lista original de actividades de venta con base en los cambios en el área de ventas. Se eliminaron seis actividades y se agregaron 49. Estas 49 actividades nuevas se organizaron en una matriz en la figura 2.6. Las actividades se agruparon por ser de tecnología o no, y por cinco categorías básicas de contenido de comunicación, procesos de ventas, dirigidas a relaciones, relacionadas con equipos y de bases de datos. La mayoría de las actividades nuevas se centró en el uso de tecnología en la comunicación (14 actividades nuevas, como correo electrónico, internet, computadoras portátiles, correo de voz, fax, teléfono celular, localizador y oficina virtual) y actividades de índole no tecnológica en el proceso de ventas (14 actividades nuevas, como ventas adaptables, evitar conflictos, vender servicios de valor agregado, cuentas dirigidas al objetivo, ventas por consulta y competencias únicas de ventas).[8]

De esta investigación se desprenden varias conclusiones importantes. En primer lugar, los vendedores experimentaron un sustancial **aumento de funciones del empleo** durante la década pasada. Es decir, la función de ventas actual es más amplia que antes e implica muchas más actividades. Se espera que las eficiencias de los avances tecnológicos compensen la gran cantidad de actividades adicionales que los vendedores realizan en la actualidad. En segundo lugar, en el aspecto tecnológico de las actividades nuevas, las organizaciones de ventas necesitan asegurarse de que los vendedores reciban la capacitación y apoyo adecuados para la aceptación y uso de la tecnología disponible. Por último, es esencial que los sistemas de administración de desempeño (evaluaciones, recompensas) se actualicen de modo que reflejen de manera adecuada las dimensiones y actividades de los puestos de ventas actuales. De otro modo, a los vendedores se les evaluará y compensará con base en un modelo anticuado de sus empleos.

La creciente cantidad de actividades administrativas y de otras que no se refieren al acto de vender significa que, en la actualidad, muchos vendedores sólo pasan una parte de su tiempo en las ventas. En empresas que venden productos complejos o personalizados, o sistemas de servicio a clientes grandes, la proporción de tiempo de venta puede ser incluso más baja. La creciente participación de los vendedores en actividades sin relación con las ventas es una razón de peso por la cual el **costo de una llamada de ventas** aumenta de manera consistente desde hace algunos años. Se necesita el desempeño de muchas actividades no relacionadas con las ventas durante un extenso periodo para aplicar con éxito la venta por relaciones. Según la industria, el costo promedio probable de una llamada de ventas hoy en día es de más de 300 dólares.

La veloz escalada de los costos de las ventas explica, en parte, el porqué la búsqueda de otros caminos para mejorar la eficiencia de la fuerza de ventas ha adquirido importancia en años recientes. Algunas de las estrategias a las que las compañías han recurrido para abatir los costos de las ventas y para elevar la eficiencia de la fuerza de ventas son: utilizar tecnologías nuevas, redirigir el esfuerzo de los vendedores a retener a los clientes y depurar el trabajo mediante la eliminación de las tareas que no son esenciales.

FIGURA 2.5
Factores del trabajo y algunas actividades relacionadas

Fuente: adaptado de William C. Moncrief III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", en *Journal of Marketing Research* 23, agosto de 1986, pp. 266-271.

1. La función de ventas
- Planear las actividades de venta
- Buscar pistas
- Visitar a las cuentas en perspectiva
- Identificar a las personas que toman decisiones
- Preparar una presentación de ventas
- Hacer la presentación de ventas
- Superar las objeciones
- Presentar los productos nuevos
- Visitar cuentas nuevas

2. Trabajar con otros
- Preparar los pedidos
- Acelerar los pedidos
- Manejar los pedidos atrasados
- Manejar problemas de embarque
- Encontrar pedidos perdidos

3. Dar servicio al producto
- Aprender todo acerca del producto
- Probar el equipo
- Supervisar la instalación
- Capacitar a los clientes
- Supervisar las reparaciones
- Dar mantenimiento

4. Administrar la información
- Proporcionar información técnica
- Recibir retroalimentación
- Proporcionar retroalimentación
- Mantener al tanto a los superiores

5. Dar servicio a la cuenta
- Surtir los anaqueles
- Montar exhibidores
- Llevar el inventario del cliente
- Manejar la publicidad local

6. Asistir a conferencias y juntas
- Asistir a conferencias de ventas
- Asistir a juntas regionales de ventas
- Trabajar en las conferencias del cliente
- Montar exhibiciones del producto
- Asistir a sesiones periódicas de capacitación

7. Capacitar y reclutar
- Reclutar a nuevos representantes de ventas
- Capacitar a los nuevos vendedores
- Viajar con los aprendices

8. Entretener
- Entretener a los clientes jugando al golf, etcétera
- Invitar a los clientes a cenar
- Invitar a lo clientes a tomar unas copas
- Invitar a los clientes a comer
- Organizar fiestas para los clientes

9. Viajar
- Salir de la ciudad
- Pasar algunas noches fuera de casa
- Viajar dentro de la ciudad

10. Distribución
- Establecer buenas relaciones con los distribuidores
- Venderle a los distribuidores
- Manejar el crédito
- Cobrar cuentas vencidas

TIPOS DE EMPLEOS EN VENTAS

No todos los vendedores desempeñan todas las actividades que enumeran las figuras 2.5 y 2.6. Tampoco todos los representantes destinan la misma cantidad de tiempo y esfuerzo al mismo tipo de actividades. Los muchos y variados tipos de trabajos de ventas significan tareas y responsabilidades muy distintas, requieren varios tipos de capacitación y habilidades, y ofrecen diversos niveles de compensación y de oportunidades para la satisfacción y el progreso personales. Y, quizá lo más importante, diferentes tipos de empleos en ventas representan diferentes niveles y tipos de oportunidades para administrar las relaciones con los clientes. Dos amplias categorías de ventas son la venta en mercados de empresa a consumidor y la venta en mercados de empresa a empresa.

Mercados de ventas de empresa a consumidor y de empresa a empresa

En cifras, la mayor parte de los vendedores se dedican a diversos tipos de **ventas minoristas**. Este trabajo significa vender bienes y servicios a **consumidores finales** para su uso personal. Por lo tanto, cuando se habla de vendedores en esta obra, se hace referencia a quienes venden en el **mercado de empresa a consumidor**. Algunos ejemplos son los vendedores directos (Avon, Mary Kay, etc.) corredores inmobiliarios y vendedores de tiendas minoristas. No obstante, las **ventas industriales** —que también se conocen como **ventas de empresa a empresa**— representan un volumen mucho más grande y significan vender bienes y servicios en los mercados que componen las compañías. Las ventas de empresa a empresa son para tres tipos de clientes:

FIGURA 2.6 **Matriz actualizada de actividades de ventas**

	Comunicación	Ventas	Relaciones	Equipo	Base de datos
Tecnología	Correo electrónico Dictáfono Internet Computadora portátil (CD- ROM) Correo de voz Fax Teléfono celular Localizador Sitio de internet* Anuncios Videoconferencia Dar información técnica Servicios para el día siguiente Mantener una oficina virtual	Concertar citas Argumentos de venta de base de datos Usar software para antecedentes del cliente Computadora portátil para presentaciones* Videocasetera para presentaciones Proporcionar capacidad tecnológica a los clientes	Sitio de internet*	Conferencia telefónica en grupo	Recopilar información nueva de la base de datos Ingresar información/datos en computadora portátil* Actualizar archivos de clientes
No tecnología	Practicar habilidades de lenguaje	Ventas adaptables Hacer investigaciones en el negocio del cliente Evitar conflictos legales Planear múltiples llamadas para cerrar tratos Vender servicios de valor agregado Responder recomendaciones Escribir agradecimientos* Identificar cuentas importantes Recoger suministros de ventas Ventas por consulta Escuchar Formular preguntas Leer lenguaje corporal Vender capacidades únicas	Conseguir vendedor/alianza Desarrollar relaciones Conservar al cliente Escribir agradecimientos* Conseguir distribuidores Llamar a directores generales Crear confianza con el centro de compras Relacionarse Generar confianza Procurar acuerdos	Orientar Hacer la venta y pasarla a otra persona Coordinar con apoyo de ventas	

Fuente: Greg W. Marshall, William C. Moncrief y Felicia G. Lassk, "The Current State of Sales Force Activities", en *Industrial Marketing Management* 28, enero de 1999, pp. 87-98. * Aparece en más de una celda.

1. *Ventas a revendedores.* Por ejemplo, cuando el representante de ventas de Hanes le vende ropa interior a una tienda minorista y ésta la revende a sus clientes.
2. *Ventas a negocios usuarios.* Por ejemplo, cuando un vendedor de General Electric vende materiales o partes a Boeing, el cual los usa para fabricar otro producto, o cuando el vendedor de Xerox le vende una copiadora a un bufete de abogados para que la use en sus actividades laborales.

3. *Ventas a instituciones.* Por ejemplo, cuando Dell vende una computadora a un hospital sin fines de lucro o a una dependencia de gobierno.

En ocasiones, las actividades y factores clave de éxito que se requieren para las ventas minoristas y las ventas de empresa a empresa, así como para la administración de ambos tipos de fuerza de ventas, se parecen bastante. Para triunfar en cualquiera de ellas es necesario contar con habilidades en cuanto a comunicación y relaciones interpersonales, conocer bien los productos que se venderán, tener capacidad para descubrir las necesidades y los problemas del cliente y ser lo suficientemente creativo como para demostrarle que determinado producto o servicio le servirán para satisfacer esas necesidades y resolver esos problemas. Además, los administradores deben reclutar y capacitar a las personas adecuadas para estos dos tipos de trabajos de ventas, presentarles objetivos congruentes con el programa general de marketing o de comercialización de la empresa, supervisarlas, motivarlas y evaluar su desempeño.

Pero las ventas minoristas y las de empresa a empresa también difieren en algunos sentidos importantes. Muchos de los bienes y servicios que ofrecen los vendedores de empresa a empresa son más caros y técnicamente más complejos que los de los minoristas. En el caso de las ventas de empresa a empresa, los clientes, por otra parte, suelen ser más grandes y pasan por largos procesos para la toma de decisiones, en los que participan muchas personas. Por lo tanto, las actividades y las habilidades que se requieren para venderles a compradores industriales suelen ser muy distintas de las que se requieren para las ventas minoristas. Las decisiones que se toman para administrar debidamente a una fuerza de ventas de empresa a empresa, incluso, son más amplias que las correspondientes a la fuerza de ventas minorista. Por consiguiente, aun cuando muchos de los temas de este libro se refieren a la administración de los dos tipos de vendedores, la mayoría se aplica sólo a la administración de vendedores de empresa a empresa. En general, a lo largo de este libro se hablará más de la administración de la fuerza de ventas de empresa a empresa.

Clasificación de tipos de empleos en ventas de empresa a empresa

Dentro del campo de las ventas de empresa a empresa, existen muchos tipos de tareas o trabajos distintos, los cuales requieren distintas habilidades. A continuación se presenta una de las clasificaciones más empleadas y útiles de los trabajos de ventas.[9] Ésta señala cuatro tipos de ventas de empresa a empresa, dentro de toda una serie de industrias:

1. **Ventas de gremio**. La responsabilidad básica de la fuerza de ventas es aumentar la cantidad de negocios con los clientes presentes y futuros, por medio de brindarles ayuda para su promoción y comercialización. El "gremio" está compuesto por los revendedores, tales como los minoristas o los distribuidores. Un ejemplo de las ventas de gremio es el caso del vendedor de Procter & Gamble que le vende jabón y productos para lavar ropa a los empleados de compras de una cadena de tiendas.
2. **Ventas misioneras.** La tarea principal de la fuerza de ventas es aumentar la cantidad de negocios con los clientes presentes y futuros, si se les brinda información sobre los productos y otros tipos de ayuda personal de la venta. Con frecuencia, los vendedores misioneros no levantan directamente los pedidos de los clientes, sino que sólo les convencen de comprar los productos de su compañía a distribuidores y otros proveedores mayoristas. Anheuser-Busch realiza ventas misioneras cuando sus vendedores llaman a propietarios de bares para convencerlos de pedir determinada marca de cerveza al distribuidor local de Budweiser. Del mismo modo, los representantes de compañías farmacéuticas, o **detallistas**, visitan a los doctores en su calidad de representantes. Cuando Pfizer presentó Zyrtec, medicamento de gran venta contra las alergias, sus vendedores se comunicaron con los médicos de esa especialidad para hacerles saber la eficacia del producto; se les explicaron sus ventajas respecto de otros medicamentos semejantes, como Allegra y Clarinex, y se les sugirió que lo recetaran a sus pacientes. Obsérvese que el vendedor de Pfizer no suele "vender" ningún producto directamente a los médicos.
3. **Ventas técnicas.** La responsabilidad primaria de la fuerza de ventas es aumentar la cantidad de negocios con los clientes identificados y con los clientes en perspectiva, por medio de brindarles

información, y ayuda técnica y de ingeniería. Un ingeniero de ventas de la empresa de motores a reacción de General Electric que llama a Boeing realiza una venta técnica. La tendencia actual es que la mayoría de las ventas técnicas se efectúe por conducto de equipos de venta multidisciplinarios. Esto se debe a que la complejidad de muchos de estos productos y sus servicios asociados dificulta que un solo vendedor domine todos los aspectos de la venta.
4. **Ventas a negocios nuevos.** La responsabilidad primaria del vendedor es detectar negocios con clientes nuevos y, después, conseguir hacerlos. En la venta por relaciones, esto es análogo a concentrarse en el aseguramiento y construcción de la relación con el cliente.

Cada tipo de trabajo de ventas implica actividades un tanto distintas. La diferente naturaleza de cada una también implica diferencias en los factores clave de éxito. En la siguiente sección se verá cómo suele operar el proceso de ventas en la práctica.

ETAPAS DEL PROCESO DE VENTAS

Un enfoque popular para comprender las etapas del proceso de ventas consiste en los seis pasos diagramados en la figura 2.7: 1) buscar clientes; 2) iniciar la relación; 3) calificar al cliente en perspectiva; 4) presentar el mensaje de la venta; 5) cerrar la venta; y 6) dar servicio a la cuenta.

Aunque el proceso de ventas sólo implica unos cuantos pasos muy claros, las actividades específicas que implica cada paso —y la forma de llevarlas al cabo— varían mucho, según sea el tipo de posición al vender, como el caso del vendedor misionero frente al del gremio, y de la estrategia general que siga la empresa para las ventas y las relaciones con los clientes. Por lo tanto, el programa de ventas de una compañía debe incluir políticas para administrar las cuentas que guíen a cada uno de los vendedores y que garanticen que todas las actividades de ventas sean congruentes con las estrategias de marketing y de relaciones de la empresa. En el capítulo 4 se analizará con más detenimiento la lógica y el contenido de las políticas para administrar las cuentas. El siguiente análisis de las etapas del proceso de las ventas también se refiere a algunas de las políticas para administrar las cuentas más habituales para guiar a los representantes de ventas.

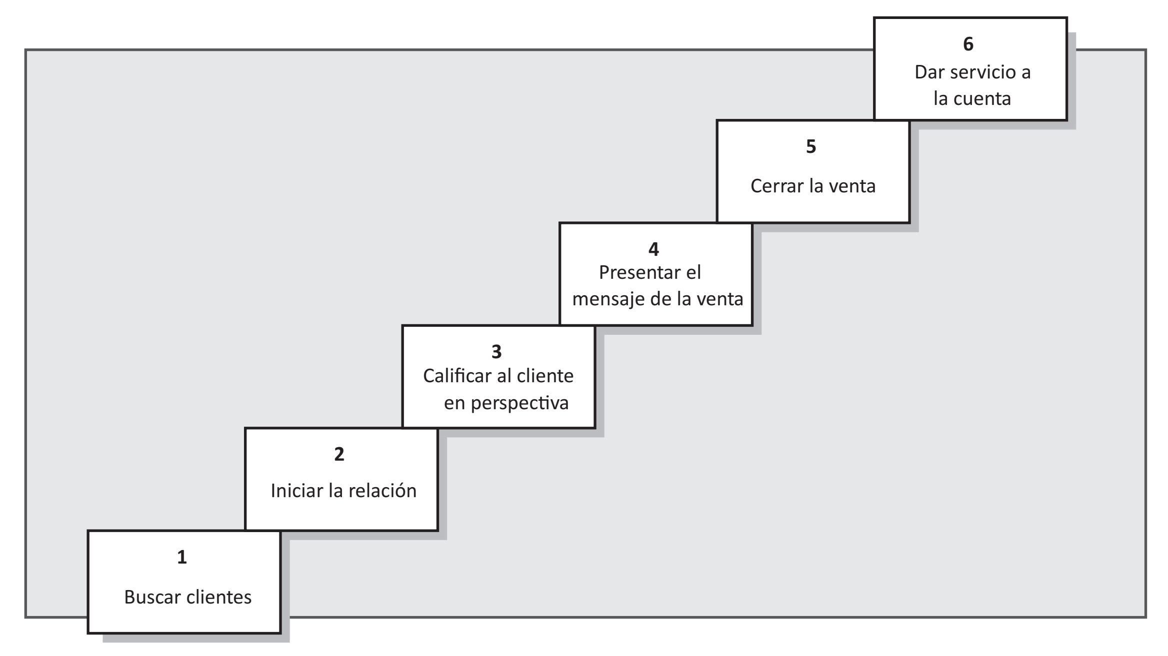
Prospectos de clientes

En muchos tipos de ventas es fundamental buscar clientes nuevos. Este aspecto es uno de los más desalentadores de las ventas, sobre todo para los vendedores que empiezan. Los esfuerzos por buscar clientes en perspectiva muchas veces se rechazan y los resultados inmediatos generalmente son pocos. No obstante, la capacidad para descubrir a posibles clientes con frecuencia es lo que distingue al vendedor exitoso del que no lo es.

En algunos negocios de bienes de consumo, la búsqueda de clientes en perspectiva implica simples recorridos en frío; es decir, ir de casa en casa, tocando de puerta en puerta. Sin embargo, en la mayoría de los casos el mercado objetivo está mejor definido y el vendedor debe identificar a los clientes potenciales dentro de ese segmento. Los vendedores emplean diversas fuentes de información para identificar a los clientes en perspectiva importantes, entre ellas, las agrupaciones sindicales, los directorios industriales, las guías telefónicas, otros vendedores, otros clientes, los proveedores, los empleados de la empresa que no están en ventas, así como los contactos sociales y profesionales.

Muchas empresas echan mano del telemarketing para encontrar a nuevos clientes. El telemarketing hacia fuera consiste en llamar a los posibles clientes a su casa u oficina, tanto para realizar una venta como para concertar una cita para el representante que trabaja en la calle. El telemarketing hacia adentro es cuando los posibles clientes pueden llamar a un teléfono gratis a fin de pedir más información; también se emplea para identificar a los clientes en perspectiva y calificarlos. Cuando éstos llaman para pedir más información acerca de un producto o servicio, un representante trata de determinar la medida de su interés y si cumple con las calificaciones que requiere la compañía para los clientes nuevos. En tal caso, la información acerca de la persona que llamó se transmite al vendedor o a la oficina regional correspondiente.

FIGURA 2.7 **Etapas del proceso de ventas**



Fuente: F. Robert Dwyer y John Tanner, *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2008.

La internet también resulta una tecnología útil para generar pistas que llevan hacia posibles clientes. Cada vez hay más empresas que colocan pedidos directamente en las páginas de internet, pero muchas —sobre todo las que venden bienes o servicios relativamente complejos— usan sus sitios principalmente para proporcionar información técnica del producto a los clientes o futuros clientes. Estas compañías piden a sus vendedores que, mediante una visita de ventas más tradicional, den seguimiento a las preguntas técnicas de las posibles cuentas nuevas.[10]

Las políticas de la empresa para administrar las cuentas deben abordar el grado de importancia que los vendedores deben dar a la búsqueda de posibles clientes o a visitar y brindar servicio a las cuentas existentes. La idoneidad de una política para una empresa dependerá de la estrategia que haya elegido en cuanto a las ventas y las relaciones con los clientes, la índole de su producto y los clientes de la empresa. Si la estrategia de la empresa es transaccional, si el producto está en la primera etapa de su ciclo de vida, si es un bien duradero que se compra con poca frecuencia o si el cliente común no requiere mucho servicio después de la venta, entonces los representantes deben dedicar bastante tiempo a buscar a clientes nuevos. Tal es el caso en industrias como las de los seguros y la construcción de viviendas. Estas empresas quizá diseñen sus sistemas de compensación de modo que premien más a sus vendedores por hacer ventas a clientes nuevos que por brindar servicios a los viejos, como se verá en el capítulo 11.

La compañía que desea establecer asociaciones estratégicas asignará a un vendedor para cada cuenta. Las empresas que tienen una importante participación de mercado o las que venden productos no duraderos, que se compran con frecuencia, o productos que requieren mucho servicio después de la venta para garantizar la satisfacción del cliente deben adoptar una política que aliente a los representantes de ventas a dedicar la mayor parte de sus esfuerzos a servir a los clientes existentes. Los fabricantes de alimentos que venden sus productos a supermercados minoristas y las empresas que producen componentes y refacciones para otros fabricantes caben dentro de esta categoría. Algunos clientes muy grandes requieren, muchas veces, tal cantidad de servicio que se les asigna un representante de ventas que no hace nada más que atender a sus necesidades. Con estas circunstancias en consideración, las empresas han especializado sus trabajos de ventas de modo que

algunos representantes sólo dan servicio a cuentas existentes, mientras que otros dedican su tiempo a buscar clientes y a iniciar relaciones con ellos.

Inicio del trato

En el primer acercamiento al cliente en perspectiva, el representante de ventas debe tratar de iniciar la relación de la siguiente manera: 1) determinar quién en la empresa tiene mayor influencia o autoridad para iniciar el proceso de compra y quién será, en última instancia, el que compre el producto; y 2) generar el suficiente interés dentro de la empresa para obtener la información que necesita a fin de calificar si el cliente en perspectiva vale la pena. El centro de compras de una compañía generalmente está compuesto por empleados que desempeñan distintos papeles cuando se toma la decisión de comprar. Por lo tanto, es importante que el vendedor identifique al personal clave para tomar la decisión y que conozca sus deseos y su influencia relativa.

Las organizaciones de ventas suelen formular políticas que sirvan de guía a los representantes de ventas para abordar a los posibles clientes. Cuando el producto de la empresa es barato y se compra en forma rutinaria, se da la instrucción a los vendedores de que traten exclusivamente con el departamento de compras. En el caso de productos caros, de mayor complejidad técnica, se suele pedir al representante de ventas que identifique a las personas más influyentes y que toman las decisiones en diversos departamentos funcionales y en distintos niveles administrativos, y que concerte cita con ellas. Cuando es probable que la decisión de comprar sea muy compleja y que en ella participen muchas personas de la compañía del cliente, entonces tal vez lo más apropiado es que el vendedor adopte una política de multinivel o de equipo de ventas.

Calificar los prospectos

Los vendedores, antes de tratar de concertar una cita para una presentación de ventas importante o de pasar mucho tiempo tratando de establecer una relación con una posible cuenta, primero deben calificar al cliente en perspectiva con el propósito de determinar si éste reúne las calificaciones como cliente que valga la pena. Si la cuenta no cumple con las calificaciones, entonces el representante de ventas deberá invertir su tiempo en otra empresa.

Algunos vendedores tienen dificultad para hacer esta calificación porque requiere que dejen a un lado su eterno optimismo y que juzguen, en forma realista y objetiva, la probabilidad de que esta venta sea rentable. El proceso de calificación significa averiguar las respuestas para tres preguntas importantes:

1. ¿El cliente en perspectiva necesita mi producto o servicio?
2. ¿Puedo conseguir que las personas responsables de la compra adquieran tanta conciencia de esa necesidad que yo logre hacer la venta?
3. ¿La venta será rentable para mi compañía?[11]

Para contestar estas preguntas, el representante de ventas debe saber un poco de las operaciones del futuro cliente, de los tipos de productos que fabrica, de sus propios clientes, de sus competidores y de la probable demanda de sus productos a futuro. También debe obtener información acerca de quiénes son los proveedores actuales del cliente y si existe alguna relación especial con esas empresas que dificultara que el cliente en perspectiva cambiara de proveedores. Por último, también debe comprobar el estado financiero y la situación crediticia del posible cliente.

Como son tantos los tipos de información que se necesitan, cuando se trata de compras grandes, algunos departamentos de la compañía que no tienen que ver directamente con la venta —por ejemplo, el departamento de crédito y cobranza— muchas veces toman parte en el proceso de calificación. Sin embargo, los de crédito muchas veces no participan sino hasta después de que el cliente en perspectiva ha aceptado comprar y ha llenado una solicitud de crédito. En estos casos, la compañía debe formular políticas que guíen el juicio del vendedor para saber si determinado candidato califica como cliente. Estas políticas establecen las normas mínimas para aceptarlo; por ejemplo, el valor anual de sus compras (en dólares) dentro de esa categoría de productos o su situación crediticia. Asimismo, algunas empresas establecen un mínimo para el volumen de pedidos, para no tener

que tratar con clientes demasiado pequeños y mejorar la eficiencia de sus operaciones al tramitar los pedidos y hacer los embarques. En el capítulo 3 se tratan algunos aspectos relacionados con el orden de prioridad de los clientes.

Presentación del mensaje de ventas

La presentación de la venta es la médula del proceso de ventas. El vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al prospecto para que se convierta en su cliente. Lograr presentaciones eficaces es un aspecto fundamental del trabajo del vendedor. Por desgracia, muchos vendedores no desempeñan muy bien esta actividad. Algunos estudios han informado que 40% de los agentes de compras piensan que las presentaciones distan mucho de ser buenas. En fechas recientes, una encuesta entre ejecutivos de compras dio por resultado las siguientes cinco quejas relacionadas con las presentaciones (las cuales estaban entre las 10 quejas más importantes respecto de los vendedores que tratan):

- Hablar mal de los competidores.
- Ser demasiado agresivos.
- Saber muy poco de los productos o los servicios de los competidores.
- Saber muy poco del negocio o la empresa del cliente.
- Hacer presentaciones pobres.[12]

Cuando se prepara una buena presentación de ventas, el presentador debe decidir cuáles integrantes de la empresa compradora deben asistir a ella. Ya que normalmente son varias las personas que participan en la decisión de compra, ¿esto significa que la presentación de ventas se debe hacer ante un grupo compuesto por todas ellas? La respuesta estriba en saber si los integrantes del centro de compras tienen comportamientos e intereses divergentes o no, y en si una sola presentación basta para abordar debidamente estos intereses; de lo contrario, tal vez sea más eficaz programar una serie de presentaciones de persona a persona, con diferentes miembros del grupo comprador.

En muchos casos, la mejor manera de convencer a los clientes en perspectiva de las ventajas que posee un producto es mediante una demostración. En especial, esta opción se aplica, cuando el producto es técnicamente complejo. Para preparar una demostración precisa del producto hay que seguir dos reglas. En primer lugar, la demostración se debe ensayar cuidadosamente para reducir al mínimo la posibilidad de un mal funcionamiento, por pequeño que sea. En segundo lugar, la presentación debe estar diseñada de tal modo que permita a los integrantes del centro de compras calibrar el producto en la práctica. Por ejemplo, los vendedores de Xerox aprenden algunos aspectos de las operaciones de la oficina de sus clientes, a fin de incorporar en la demostración de sus productos las tareas que ellos desempeñarían después de haberlos comprado. Cada empresa sigue políticas muy distintas para establecer la forma correcta de organizar las presentaciones de ventas, los aspectos de ventas que deben ser reforzados y la fuerza con la que debe hacerse la presentación. Muchas veces, a los vendedores que van de puerta en puerta y a los que venden por teléfono se les capacita para que aprendan de memoria la misma presentación que plantearán ante cada cliente en perspectiva.

La persona que vende sistemas de cómputo quizá sea entrenada para las ventas de muy bajo tono, es decir, el vendedor actúa primordialmente como fuente de información técnica y consejo, y no hace mucho por "impulsar" las computadoras de esa compañía. Más adelante, en la sección de este capítulo que se refiere a los distintos enfoques para vender se proporciona más información acerca de los enfoques para las presentaciones.

Hoy en día, la proliferación de las ventas por medio de relaciones ha dado por resultado que los vendedores sean llamados para hacer más presentaciones formales ante varios miembros de una empresa cliente. Por ejemplo, con frecuencia las compañías vendedoras hacen presentaciones para repasar la cuenta, semanal o anualmente ante los clientes. Estas presentaciones por lo general abarcan al equipo de compras y al de ventas, así como a integrantes de la gerencia de las dos partes. La política de la empresa para las presentaciones de ventas debe ser congruente con sus demás políticas para administrar las cuentas. Si quiere formular políticas inteligentes para las presentaciones de ventas, el gerente debe conocer distintos métodos de presentación y sus relativas ventajas y limita-

ciones. La falta de espacio en este capítulo impide presentar una explicación más profunda de estas cuestiones. El estudiante interesado en ellas debe consultar un libro de texto de ventas personales, que analice y evalúe con más detenimiento diversos métodos para la presentación de ventas.

Cerrar la venta

Culminar una venta significa obtener el consentimiento final para una compra. Todos los esfuerzos del vendedor no valdrán nada mientras el cliente no "estampe su firma en la línea punteada", sin embargo, en ese momento muchos vendedores fallan. Es natural que los compradores demoren el mayor tiempo posible la decisión de comprar. No obstante, conforme más se tarde el vendedor en cerrar la venta, más disminuye la utilidad que le corresponde y el riesgo de perderla aumenta. En consecuencia, la tarea del vendedor es acelerar la decisión final. Con frecuencia, esto se logra con sólo conseguir un pedido. Dos cierres muy comunes son, por ejemplo: "¿Me permite usted que tome este pedido?" y "¿cuándo quiere que se lo entregue?" Otra táctica para cerrar la venta es pedir al cliente que se decida por una de dos opciones; por ejemplo: "¿Pagará en efectivo o se lo cargo a su cuenta?", o "¿quiere la azul o la roja?" En las compras y las ventas industriales, los agentes de compras y otros de los profesionales que toman las decisiones conocen bien las técnicas y detectan en seguida los cierres manipuladores, por lo cual se debe tener mucho cuidado de elegir una forma natural para solicitar la venta.

Servicio a la cuenta

La labor del vendedor no termina cuando ha realizado la venta. Después de realizada, debe proporcionar a los clientes diferentes servicios y ayuda para garantizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar. Un servicio de excelente calidad después de la venta aumentará la lealtad de los consumidores. Éste es otro terreno en el cual algunos vendedores no se desempeñan bien. La mayoría de las veces, el hecho de que un cliente deje de comprarle a una compañía se debe a que sus promotores mostraron indiferencia después de que el producto fue entregado. El vendedor debe darle seguimiento a cada venta para cerciorarse de que no haya ningún problema con las fechas de entrega, la calidad de los bienes o la facturación. Además, en varias ocasiones, el vendedor (o los miembros de un equipo de vendedores) supervisa la instalación del equipo, enseña a los empleados del cliente a usarlo y se asegura de su debido mantenimiento, para reducir la posibilidad de que se presenten problemas que provoquen insatisfacción.

Este tipo de servicio posterior a la venta puede generar grandes dividendos, tanto para el vendedor como para la compañía que representa.[13] Por ejemplo, en el caso de diferentes líneas de bienes de capital, los contratos de servicios —así como la venta de suministros y refacciones— ofrecen márgenes más amplios de utilidad que el equipo original y significan ventas que rinden más ingresos. La estrategia de la compañía para vender y relacionarse con los clientes dictará el tipo de servicio que se dará después de la venta o en forma permanente.

Para entender verdaderamente el proceso de las ventas, cómo hacen su trabajo los buenos vendedores y cuál es la forma más eficaz para administrar sus esfuerzos, primero debemos entender cómo los clientes empresariales toman la decisión de comprar. Después de todo, las estrategias de marketing, los programas de ventas y los esfuerzos de cada representante de ventas deben estar dirigidos a influir en esas determinaciones y a facilitarlas. Por lo tanto, las secciones siguientes cambian el enfoque de esta discusión, del lado de la venta al lado de la compra, para examinar a los participantes en el proceso de compra entre empresas, las etapas de este proceso de compra que exhiben varias organizaciones y, finalmente, la naturaleza de las situaciones de compra en las empresas.

PARTICIPANTES EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL DE COMPRAS: CENTRO DE COMPRAS

Para tomar una decisión tecnológicamente compleja sobre una solución de TI con IBM, por lo general se requiere la participación de una amplia variedad de individuos en el proceso, como analistas de computadoras, representantes de servicio a clientes, personal de apoyo y usuarios, entre otros. Los diversos participantes en un proceso de compra se agrupan en siete categorías: iniciadores, usuarios, influyentes, porteros, los que compran, los que deciden y los que controlan.[14] Juntos, quienes desempeñan estas funciones conforman el **centro de compras**, que representa a toda la gente que participa en la adquisición o influye en la adquisición de un producto en particular. American Airlines opera la base de mantenimiento y equipo más grande del mundo en Tulsa, Oklahoma. Ahí, los mecánicos usan una amplia variedad de productos que esa empresa adquiere de cientos de vendedores. Las siguientes personas de American participan en la compra de estos productos de diferentes maneras:

- **Iniciadores.** Son aquellos que perciben una oportunidad o un problema que precisa la compra de un producto o servicio nuevo y por ello inician el proceso. Casi cualquier persona de cualquier nivel de la empresa puede ser iniciadora. Si los obreros de producción de American Airlines se quejan de que el equipo es anticuado e ineficiente, por ejemplo, activarán la adquisición de maquinaria nueva. Asimismo, es factible que la decisión de cambiar de equipo surja de las deliberaciones de los planes estratégicos ideados por los altos ejecutivos para hacer a la aerolínea más rentable y eficiente.
- **Usuarios.** Son los miembros de la organización que tienen que usar o trabajar con el producto o servicio y que con frecuencia influyen en la decisión de compra. Por ejemplo, los operadores de una perforadora de American Airlines pueden solicitar al agente de compras que adquiera las brocas con determinado proveedor, porque éstas duran afiladas más tiempo y disminuyen los lapsos de paro en la planta. Con frecuencia, los usuarios se ofrecen para iniciar una compra y, por lo tanto, es posible que las mismas personas realicen más de una función.
- **Influyentes.** Proporcionan información para evaluar productos y proveedores alternativos y con frecuencia desempeñan un papel importante en la determinación de las especificaciones y los criterios que servirán para tomar la decisión de compra. Por lo general, son los técnicos expertos de diversos departamentos, pero en ocasiones se trata de los propios usuarios. Por ejemplo, en American Airlines los ingenieros de vuelo o los pilotos suelen influir en las decisiones de compra, con base en su experiencia *con el desempeño de diversos vendedores*.
- **Porteros.** Controlan el flujo de la información a otros participantes en el proceso de compra. Un portero generalmente controla la información que fluye entre los agentes de compra de la organización, los vendedores del proveedor y otras personas en los equipos de adquisición y venta. Los porteros influyen en la compra porque controlan el tipo y la cantidad de información que llega a al resto de los que deciden. Los encargados de tecnología de la información son porteros frecuentes, pues a menudo tienen la *información* clave para tomar la decisión en la empresa. Hay dos tipos de porteros: los escudos (por ejemplo, las secretarias de American Airlines que deciden cuándo pasar una llamada al ejecutivo o agente comprador) y los filtros (como el agente de compras de American Airlines que reúne propuestas de tres compañías distintas y decide qué le dirá a los demás elementos del centro de compras respecto de cada una). El agente de compras filtra la información; es decir, sólo deja pasar lo que es mejor a su criterio, para influir en la decisión.
- **Compradores.** Son los que, de hecho, se ponen en contacto con la organización de ventas y hacen un pedido. En casi todas las empresas los compradores tienen facultades para negociar las compras. También en algunos casos tienen amplia discrecionalidad, mientras que en otros están bastante limitados por las especificaciones técnicas y otros requisitos contractuales establecidos por los técnicos expertos y la dirección de la compañía. En American Airlines, el grado de autoridad para comprar se determina por el tamaño y tipo de la compra. Como en muchas orga-

nizaciones, algunas veces la decisión recae en un comité que vota o busca un consenso sobre el vendedor al cual comprar, o sobre el producto que se va a adquirir.

- **Persona que decide.** Es la que está facultada para tomar la decisión final de adquirir. En ocasiones, los compradores tienen esta facultad, pero con frecuencia ésta queda en manos de los ejecutivos de nivel más alto de la organización. Cuando American Airlines compra la instalación y actualización de una computadora grande, por ejemplo, es probable que un alto directivo o un comité de altos ejecutivos tome la decisión final.
- **Persona que controla.** Es la que determina el presupuesto para la compra. En ocasiones el presupuesto se establece con independencia de la compra; por ejemplo, una oficina administrativa de American Airlines en las instalaciones de Tulsa puede recibir un presupuesto para equipo de oficina, establecido por la corporación en Fort Worth al inicio del ejercicio fiscal. De esta manera, si es preciso cambiar una copiadora o surge algún gasto considerable de manera imprevista, el costo tiene que ajustarse de alguna forma al presupuesto. En otras ocasiones, el que controla puede ser el ingeniero o gerente de un producto, que lo que busca es que el costo del nuevo procedimiento de mantenimiento se ajuste a un presupuesto determinado.

En un centro de compras se estima que hay entre unas tres y 12 personas para una adquisición típica. Sus distintos miembros participan —y ejercen distintos grados de influencia— en las diferentes etapas del proceso de decisión.[15] Por ejemplo, en American Airlines, los empleados de ingeniería, control de calidad y de investigación y desarrollo suelen ejercer mayor influencia al preparar las especificaciones y los criterios que deberá cumplir el producto nuevo, mientras que el gerente de adquisiciones suele tener más cuando se trata de elegir entre varios proveedores.

La composición y el tamaño del centro de compras varían de acuerdo con la cantidad de riesgo que la empresa perciba en la adquisición de determinado producto. El centro de compras tiende a ser más pequeño —y la influencia relativa del gerente de compras tiende a ser mayor— cuando se trata de resurtir productos que la compañía ha adquirido antes que cuando lo hace por primera vez o que considera arriesgado.[16] El **riesgo percibido** está en función de la complejidad del producto y la situación, la importancia relativa de la compra, la presión de tiempo para tomar una decisión y el grado de incertidumbre respecto de la eficacia del producto. De la misma manera, es más probable que en los centros de compra de los clientes participe una variedad más amplia de personas cuando está en consideración la adquisición de un producto técnicamente complejo y caro, como un sistema de computadoras, que cuando se trata de un producto más sencillo o barato.[17]

Centros de ventas y centros de compras

Como los centros de compra de los clientes importantes suelen integrarse de personas de distintas áreas funcionales con diferentes puntos de vista y preocupaciones, las preocupaciones a menudo se abordan con mayor eficacia por un equipo de expertos de los departamentos funcionales equivalentes de la empresa vendedora, o incluso de diferentes divisiones dentro de la compañía. De manera reciente, algunas empresas han puesto en marcha un **centro de ventas** que reúne a los individuos de toda la organización (marketing, servicio al cliente, ventas e ingeniería, entre otras áreas) para ayudar al vendedor a hacer su trabajo con más eficacia. Como en el centro de compras del cliente, la organización de ventas necesita trabajar conjuntamente para presentar un esfuerzo unificado y bien coordinado al cliente.[18] Debido a que diferentes miembros del centro de compras pueden estar activos en distintas etapas del proceso de adquisición, una parte importante de la planeación de ventas implica determinar a quién se va a contactar en la organización de ventas, cuándo, quién debe hacerlo y qué clase de información y comunicación es probable que cada miembro del centro de compras encuentre más útil y convincente.

La clave es establecer una estructura de **equipo de ventas** dentro de la organización de ventas que satisfaga mejor las necesidades del cliente. Por ejemplo, una estructura común haría responsable al vendedor (es decir, al gerente de cuenta) de trabajar con todo el equipo para administrar la relación con el cliente. A menudo, en estos grupos de relación con él están representantes de varios departamentos funcionales dentro de la organización de ventas, como ID, operaciones y finanzas. En cada vez más situaciones, los equipos de relación con el cliente tienen oficinas en las instala-

ciones de éste, o muy cerca de ellas, y uno o más de los miembros del equipo de relación con el cliente se ubican en una zona geográfica muy cercana a él.

En Oracle, el fabricante más grande del mundo de software de ARC, el equipo de una cuenta importante, como General Motors, está a cargo de un ejecutivo de cuenta de Oracle, quien posee un equipo global de vendedores como subordinados directos, pero también tiene la opción de recurrir a los recursos funcionales completos de Oracle para dar soluciones a GM en cualquier parte del mundo. Este modelo crea una **organización de matriz** de subordinados directos y consultores internos de apoyo en Siebel que colabora con su experiencia colectiva en beneficio de uno de sus clientes principales.

La venta en equipo también representa algunos problemas de coordinación, motivación y compensaciones. El predecesor en IBM de Sam Palmisano, Lou Gerstner, con frecuencia expresa en público las dificultades para administrar el desempeño de estos grupos; es un tema clave en el libro que publicó tras su retiro.[19] La venta en equipo es cara e implica un compromiso sustancial de recursos humanos, que incluye lo relativo a administración. Así, los modelos basados en equipos tienden a ser más adecuados para los clientes más grandes, en especial para los que cuenten con centros de compras, donde los negocios potenciales con el tiempo representen los recursos suficientes y cuenten con una buena interacción multidisciplinaria entre diversas áreas de ambas empresas para justificar los altos costos del modelo de equipos. Estos clientes en ocasiones reciben el nombre de **cuentas clave.** Por lo general, éstas se asignan a un vendedor veterano que funge como gerente de dicha cuenta y trabaja con un equipo dedicado a atender a ese cliente grande y muy importante.

ETAPAS DE DECISIÓN DE COMPRAS ORGANIZACIONALES

Como se mencionó anteriormente, distintos miembros de un centro de compras ejercen influencia en diferentes etapas del proceso de decisión. Esto lleva a preguntarse cuáles son las etapas involucradas. Un marco ampliamente reconocido identifica siete pasos que los compradores de las empresas siguen para tomar decisiones de compra: 1) anticipar o reconocer un problema o una necesidad, 2) determinar y describir las características y la cantidad del artículo que se necesitará, 3) buscar posibles proveedores y clasificarlos, 4) adquirir las propuestas o las cotizaciones y analizarlas, 5) evaluar las propuestas y escoger a los proveedores, 6) elegir una rutina para los pedidos y 7) evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación.[20] En la figura 2.8 se presentan de manera gráfica estas **etapas de decisión de compras organizacionales**.

Primera etapa: anticipación o reconocimiento de un problema o necesidad

Casi todas las compras que realizan las empresas están motivadas por las necesidades de sus procesos de producción, su inventario de mercancías o sus operaciones diarias. Por lo tanto, la demanda de bienes y servicios de la empresa es una **demanda derivada**. Sus requerimientos se derivan de la demanda de los consumidores para los bienes y servicios que produce o comercializa. Por ejemplo, la de equipaje se origina en la de los viajes en avión. El departamento de equipaje de la tienda departamental Macy's pierde clientes, al igual que Samsonite (fabricante importante de equipaje), cuando la gente no viaja. Esta característica de la demanda derivada hace que los mercados de las organizaciones sean muy inestables, porque un ligero cambio en el mercado produce una modificación relativamente grande en las ventas de la compañía.

Muchas situaciones pueden llevar a que una persona reconozca la necesidad de determinado producto o servicio. En algunos casos, se reconoce casi automáticamente; por ejemplo, cuando un sistema computarizado de control de inventarios en Wal-Mart informa que las existencias de un artículo han bajado al grado de tener que resurtirlo. En otros casos, ocurre cuando alguien identifica una forma mejor de operar, como cuando en la base de mantenimiento y equipo de American Airlines un ingeniero o mecánico sugiere un mejor procedimiento que el que se aplica en ese momento. Las necesidades nuevas también aparecen cuando cambia el enfoque de las operaciones de la empresa; por ejemplo, cuando la dirección decide fabricar una línea nueva de productos. Procter & Gamble introdujo Crest Whitestrips, el cual estuvo mucho más disponible en los anaqueles que cualquier

otro producto Crest porque P&G deseaba entrar en el mercado de productos más profesionales que impulsaran su promedio de ventas y ganancia por artículo. En todas estas situaciones, diferentes personas de la organización pueden reconocer las necesidades y también iniciar el proceso de compra, incluso los usuarios, el personal técnico, los altos ejecutivos o los gerentes de adquisiciones.

Segunda etapa: determinación y descripción de las características y cantidad del(los) artículo(s) necesario(s)

Por lo general, la demanda de los productos de la empresa y las necesidades de su proceso de producción y de sus operaciones dictan los tipos y las cantidades de los bienes y servicios que se comprarán. Por consiguiente, los criterios utilizados para especificar las necesidades de material y equipo normalmente deben ser muy exactos en el aspecto técnico. Asimismo, es preciso calcular con cuidado las cantidades, para evitar el exceso de inventarios o los tiempos muertos ocasionados por la falta de materiales necesarios. Por lo anterior, en esta etapa del proceso de decisión suele participar una serie de técnicos, así como de empleados que usarán los materiales o el equipo.

Sin embargo, no basta con que el departamento usuario y los expertos preparen una serie detallada de especificaciones del producto que se necesita; también deben entregar, tanto a otros integrantes del centro de compras como a los posibles proveedores, una descripción clara y exacta de *qué*, *cuánto* y *cuándo* se necesita. Si, por ejemplo, los grupos de diseño y marketing de Ford Motor Company toman la decisión de cambiar las especificaciones de los interiores y los sistemas electrónicos de un automóvil, esto debe comunicarse con eficacia a compras, de modo que el vendedor (a menudo Lear Corporation) comience el proceso de cambiar las partes que Ford le compra para satisfacer a los consumidores exigentes de este mercado.

Tercera etapa: búsqueda y calificación de proveedores potenciales

Una vez que la organización ha definido con claridad el tipo de bien que necesita, empieza la búsqueda de posibles proveedores. Si el producto ha sido adquirido con anterioridad, la búsqueda tal vez se limite a uno o a unos cuantos proveedores que han cumplido satisfactoriamente en el pasado, sobre todo si son socios estratégicos. Desde la perspectiva del vendedor, una ventaja de las asociaciones estratégicas es que los socios son los primeros en presentar cotizaciones de los productos nuevos y, con frecuencia, se omite el paso de buscar posibles proveedores. Históricamente, Ford Motor Company ha mantenido a los **proveedores de una sola fuente** siempre que ha sido posible, para así reducir la variación de la calidad de sus insumos. Este planteamiento es una buena señal para Lear Corporation siempre que Ford anuncia cambios en las especificaciones de automóviles para los cuales la primera provee partes. Si la compra involucra a un artículo nuevo o si el artículo es complejo y costoso (de nuevo, si el producto representa una decisión arriesgada), los compradores organizacionales muchas veces buscan diferentes posibles proveedores para asegurarse de elegir al que tenga el mejor producto y ofrezca los términos más favorables.

Cuarta etapa: adquisición de propuestas o cotizaciones

Una vez que el comprador ha identificado a los posibles proveedores, solicita propuestas o cotizaciones específicas a cada uno. Cuando se trata de un producto que se adquiere con frecuencia, es estándar y no tiene complicaciones técnicas (por ejemplo, uñas o papel para copiadora) el proceso tal vez no sea largo. El comprador quizá se limite a consultar los catálogos de varios proveedores o haga unas cuantas llamadas telefónicas. En el caso de bienes y servicios más complejos y costosos, tal vez le pida a cada uno de los posibles vendedores que haga presentaciones de ventas claras y detalladas, así como propuestas por escrito. Casi siempre se requiere que los compradores gubernamentales e institucionales de diversa índole soliciten cotizaciones de manera formal.

Quinta etapa: evaluación de ofertas y selección de proveedores

En esta etapa del proceso, diversos miembros del centro de compras analizan si los posibles proveedores y sus diferentes propuestas son aceptables. Asimismo, la empresa que va a adquirir algo y una

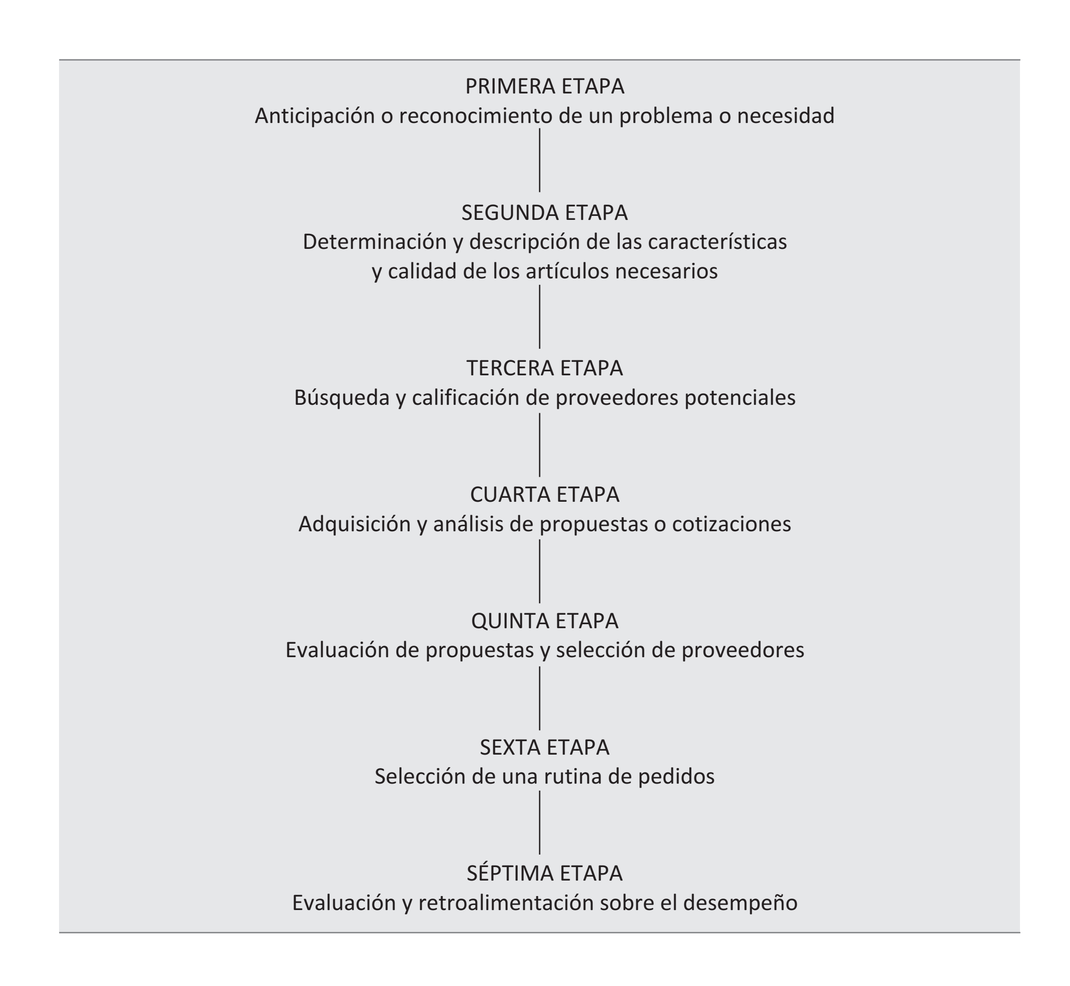


FIGURA 2.8
Etapas de decisión de compras organizacionales

o varias de las posibles compañías vendedoras pueden negociar los precios, los términos de crédito y los calendarios de entrega. Al final quedan seleccionados uno o varios proveedores y, después, se firman los correspondientes contratos.

Por lo general, el departamento de compras de la empresa que hará una adquisición (es decir, los compradores) es el que evalúa las ofertas y selecciona al proveedor. Sin embargo, el personal técnico y administrativo también llega a desempeñar un papel en la selección del proveedor, sobre todo si el producto es complejo y costoso.

¿Qué criterios aplican los integrantes del centro de compras para elegir a un proveedor? Como las adquisiciones se basan, en gran medida, en un proceso racional de toma de decisiones, cabría esperar que se considerara a los criterios "racionales" (por ejemplo, la calidad del producto, el precio y el servicio ofrecido por el proveedor) como los más importantes. No obstante, los factores sociales y emocionales también influyen en la decisión. Después de todo, los compradores organizacionales y otros miembros del centro de adquisiciones son seres humanos, igual que los compradores en el mercado de empresa a consumidor. Es posible comparar varios aspectos de esta diferencia entre el comportamiento de los compradores consumidores y los organizacionales, como se resume en la figura 2.9.

La importancia relativa de los criterios para elegir distintos proveedores varía de una empresa a otra y depende de los tipos de productos o servicios que se compren. Por ejemplo, la calidad del producto suele ser más importante cuando se adquieren productos técnicamente complejos, mientras que el precio y el servicio al cliente tienen relativamente mayor importancia en el caso de artículos estándar y poco técnicos, es decir, **productos de consumo general**. Por fortuna, las empresas comprometidas con las ventas por relaciones incrementan en gran medida la probabilidad de que las compañías compradoras consideren el precio como único determinante para seleccionar

a su vendedor. En cambio, debido a que el comprador cuenta con un conocimiento mucho más completo sobre la empresa vendedora y sus productos, comprenderá mejor el valor general para su organización de comprarle a dicha empresa en vez de a sus competidores con quienes no tiene una relación de largo plazo.

Sexta etapa: selección de una rutina de pedidos

Mientras el bien adquirido no sea entregado, éste no tiene utilidad alguna para la empresa. En consecuencia, el departamento de compras, después de hacer un pedido al proveedor, trata de que la entrega de los bienes coincida con el momento en el cual se necesitará el producto. Con la entrega también ocurren otras actividades internas. Los bienes deben ser recibidos, inspeccionados, pagados y asentados en los registros de los inventarios de la empresa. Estas actividades representan algunos costos adicionales que tal vez no sean muy visibles a primera vista para la compradora. En la actualidad, los minoristas muy exigentes al solicitar a los vendedores que cubran estos costos, al cargarles a las organizaciones de ventas **tarifas de recepción**. Éstas son cargos de un minorista por el privilegio de permitir que coloquen un artículo nuevo en su sistema de TI, lo programen en el inventario y al final lo distribuyan a las tiendas. Las tarifas de recepción son costosas para los fabricantes, y es común que los minoristas importantes las incluyan en montos importantes por cada artículo nuevo almacenado.

Séptima etapa: evaluación y retroalimentación del desempeño

Una vez que los bienes han sido entregados, empieza su evaluación. Ésta se refiere al producto, así como al desempeño de servicio del proveedor. Es una etapa en la que el seguimiento del vendedor es muy importante. Se inspeccionan para determinar si cumplen con las especificaciones descritas en el contrato de compra. Más adelante, los usuarios juzgan si el bien adquirido se desempeña de acuerdo con las expectativas. Del mismo modo, el desempeño del proveedor también se evalúa en relación con criterios como la puntualidad de la entrega, la calidad del producto y el servicio después de la venta. En muchas empresas, esta evaluación es un proceso formal, que incluye informes escritos del departamento usuario y de otras personas participantes en la adquisición. La información se conserva en el departamento de compras, que la usará para evaluar las propuestas y seleccionar a los proveedores la próxima vez que se haga una operación similar.

NATURALEZA DE LAS SITUACIONES DE COMPRAS ORGANIZACIONALES

Los pasos antes descritos se aplican a las compras que significan una **tarea nueva**, cuando el cliente compra por primera vez un producto o servicio relativamente complejo y caro (por ejemplo, una nueva pieza para el equipo de producción o un sistema nuevo de cómputo), o a decisiones de una **readquisición modificada**, cuando un consumidor se interesa en modificar las especificaciones, precio u otros términos del producto que ha recibido de otros proveedores y está dispuesto a negociar con nuevos.

En el otro extremo está la **readquisición directa**, cuando el cliente vuelve a ordenar un artículo que ha comprado varias veces (por ejemplo, artículos de oficina o productos químicos a granel). Estas **operaciones reiteradas** tienden a ser mucho más rutinarias que las relacionadas con una tarea nueva o la readquisición modificada. Con frecuencia, los miembros del departamento de compras son quienes hacen las readquisiciones directas, casi sin ninguna influencia de otros empleados, y muchos de los pasos descritos (la búsqueda de proveedores alternativos y su evaluación) quedan eliminados. En cambio, el comprador escoge a los proveedores entre los incluidos en una lista de "aprobados", tomando en cuenta si en el pasado éstos y sus productos han dejado satisfecha a la compañía.

Con frecuencia, los departamentos de compras están organizados en forma jerárquica, con base en estas diferentes situaciones de compra. Por ejemplo, en la oficina de compras de Wal-Mart los compradores nuevos empiezan como analistas y ayudantes y primordialmente se encargan de mane-

FIGURA 2.9
Comportamiento del comprador organizacional y del comprador consumidor

Aspecto de la adquisición	Comprador consumidor	Comprador organizacional
Uso	Personal, familiar o casero	Producción, operaciones o reventa
Motivación del comprador	Personal	Organizacional y personal
Conocimiento del producto o servicio por parte del comprador	Bajo	Alto
Probabilidad de la decisión del grupo	Baja	Alta
Cantidad monetaria de adquisiciones	Baja	Alta
Cantidad de la adquisición o tamaño del pedido	Pequeña	Grande
Frecuencia de adquisición	Mayor	Menor
Número de adquisiciones cíclicas	Bajo	Alto
Monto de negociación y cotización competitiva	Pequeño	Grande

jar las readquisiciones directas. Las compras que significan una tarea nueva, así como otras funciones que requieren que el vendedor tenga un contacto más directo, están a cargo de veteranos.

Desde el punto de vista del vendedor, el hecho de ser un proveedor que ya “está adentro” o que ha sido aprobado ofrece una clara ventaja competitiva y, por ende, tiene que elaborar políticas y procedimientos que sirvan para conservar y fortalecer las posiciones privilegiadas que ya tiene con sus clientes actuales. En el caso de los proveedores potenciales que no están en la lista de aprobados de un comprador, el problema de las ventas estratégicas es más difícil. El objetivo de un **proveedor que está afuera** será conseguir que el cliente abandone los procedimientos automáticos para resurtirse mediante una readquisición directa y opte por los procesos de evaluación más amplios que requiere la decisión de comprar mediante una readquisición modificada. Como ya se mencionó, debido a que diversos integrantes del centro de adquisiciones de una empresa están en posibilidad de detectar la necesidad de cambiar de proveedores, el que está fuera tiene la opción de recomendar a sus vendedores que pasen por alto el departamento de compras del cliente y que visiten directamente a los usuarios o al personal técnico. El objetivo es que tratar de convencer a los usuarios, influyentes y otros interesados de que los productos de la empresa ofrecen ventajas en alguna dimensión importante (por ejemplo, el diseño técnico, la calidad, el desempeño o los criterios financieros), en comparación con los que usan en ese momento. Encontrar a alguien que desempeñe el papel de iniciador no es una tarea fácil, pero es posible siempre que exista una insatisfacción latente.

Kamen Wiping Materials Co., Inc., en Wichita, Kansas, vende a las fábricas trapos reciclados de alta calidad. El negocio consiste sobre todo en bancos de enormes lavadoras de tamaño industrial. Kamen compra trapos sucios, los lava y luego los revende a las fábricas de varias industrias a precios mucho menores que el papel o los trapos nuevos. El presidente, Len Goldstein, es famoso por hacer que empresas como Cessna, Beechcraft y otros usuarios pesados de materiales de limpieza cambiaran de proveedores de este material para limpia (e incluso que cambiaran de papel a trapo, que no es poca cosa) al investigar quién en la empresa se beneficiaría más con esta modificación. Esta persona se convierte en el iniciador. Aquí, con la mayoría de las decisiones de adquisición organizacionales, lo que beneficia a la empresa, a final de cuentas, también repercute positivamente a los miembros del centro de compras, en especial al agente de compras. Si comprar a Kamen hace que varios miembros del centro de compras parezcan héroes por ahorrar dinero, cuidar el ambiente, etc., Len Goldstein sabe que tiene una gran oportunidad de hacer ventas y de conservar al cliente.

Resumen

Las ventas son una gran carrera en la que se puede ascender profesionalmente, en especial en la administración de éstas. Todos los impulsores del cambio que vimos en este capítulo se traducen en oportunidades para que los vendedores contribuyan con un alto grado de valor para sus clientes y sus propias organizaciones. Los vendedores y sus gerentes pueden y deben valorar sus propios planteamientos para administrar las relaciones con los clientes respecto de las mejores prácticas de las organizaciones de ventas de clase mundial.

Hoy en día, las ventas están tan alejadas de la visión social estereotipada del antiguo estilo, que ya no se parecen en absoluto. Todos los factores básicos de éxito necesarios en las ventas por relaciones se refieren al profesionalismo, habilidades sólidas y conocimientos profundos y amplios que permitan a los vendedores mejorar su desempeño y, por ende, sus percepciones. Es especialmente interesante examinar las actividades de los vendedores actuales. Se han añadido actividades nuevas en años recientes, la mayoría de las cuales tienen que ver con la tecnología y con el desplazamiento del modelo de ventas por transacciones al de ventas por relaciones. Asimismo, se ha observado que entender las categorías de los empleos en ventas disponibles ayuda a decidir entrar en esta profesión. Vale la pena entender el proceso a partir de la identificación de sus seis etapas.

Como los clientes son el centro de atención de los vendedores por relaciones, conocer el mundo de las compras organizacionales mejora en gran medida la eficacia de un vendedor en su papel de administrador de la relación con los clientes. Diversos empleados en la empresa del cliente pueden influir en la relación entre comprador y vendedor, así como en la decisión de lo que hay que comprar, y los vendedores deben estudiar con todo cuidado a cada cliente para conocer la dinámica de cada situación en los centros de compra. A menudo, las empresas vendedoras crean centros de venta y equipos para atender mejor a los centros de compra, en especial con clientes grandes y complejos (cuentas clave). Desde luego, es necesario entender y apreciar por completo las etapas del proceso de decisión de compra organizacional que practica cada uno de sus clientes para que el vendedor agregue valor a lo largo del proceso de adquisición. Las diferentes situaciones de decisiones de compra organizacional requieren una comunicación distinta entre comprador y vendedor, y este último debe conocer lo suficiente la naturaleza de cada adquisición para manejar de forma adecuada el proceso hasta su término.

En general, mientras más sepa un vendedor cómo opera su propia organización y la de su cliente, más probabilidades tendrá de venderle soluciones y agregar valor para ambas empresas.

Términos clave

impulsores del cambio
autonomía
actividades de ventas
variedad laboral
recompensas intrínsecas
recompensas extrínsecas
conflicto entre el trabajo y la familia
trabajo a distancia
oficina virtual
ventas adaptables
aumento de funciones del empleo
costo de una llamada de ventas
ventas minoristas
consumidor final
mercado de empresa a consumidor
ventas industriales
ventas de empresa a empresa
ventas de gremio
ventas misioneras
detallista
ventas técnicas
ventas a negocios nuevos
centro de compras
iniciadores
usuarios
influyentes
porteros
compradores
persona que decide
persona que controla
riesgo percibido
centro de ventas
equipo de ventas
organización de matriz
cuenta clave
etapas de decisión de compras organizacionales
demanda derivada
proveedores de una sola fuente
productos de consumo general
tarifas de recepción
tareas nuevas
readquisición modificada
readquisición directa
operaciones reiteradas
proveedor que está afuera

Preguntas para analizar

1. ¿Qué significa ser "ágil" para un vendedor y para una organización? ¿Cómo se agiliza IBM?
2. Tome una hoja de papel y trace una línea a la mitad. Escriba "favorable" en la parte izquierda y "desfavorable" en la derecha. Ahora, desde su punto de vista, anote todos los aspectos que pueda sobre las ventas por relaciones como carrera para usted. Asegúrese de anotar *por qué* cada aspecto va en la categoría en que lo anotó.
3. La creatividad es importante para el éxito en las ventas. ¿Qué es la creatividad? Dé un ejemplo específico de algo que haya hecho y que considere especialmente creativo. ¿Cómo podría enseñarse creatividad a los vendedores o cómo se les podría entrenar en este sentido?
4. El trabajo a distancia y el uso de oficinas virtuales son aspectos importantes de muchos puestos profesionales de ventas. ¿Cómo se sentiría con el trabajo a distancia y las oficinas virtuales en un empleo? ¿Qué aspectos del trabajo a distancia y las oficinas virtuales le atraen más y cuáles menos?
5. En su opinión, ¿qué aspectos de los empleos en ventas proporcionan bases firmes para ascender en una organización?
6. Revise los 20 factores clave de éxito para las ventas por relaciones enlistados en la figura 2.4. ¿Cuáles son ahora *sus* puntos más fuertes? ¿En cuáles necesita trabajar más? ¿Cómo planea capitalizar sus puntos fuertes y mejorar los débiles?
7. Elija tres actividades de venta de las figuras 2.5 y 2.6 que le gustaría efectuar y después elija otras tres que no le gustaría mucho realizar. Exponga las razones de ambas listas.
8. En este capítulo se describen las diversas funciones que desempeñan los miembros de un centro de compras en un contexto de compras organizacionales. Piense en un ejemplo de proceso de adquisición en que haya participado como consumidor final (es decir, no como comprador organizacional). ¿Se le ocurren ejemplos de personas que hayan desempeñado estas mismas funciones de centro de compras en el contexto de su ejemplo? Trate de relacionar a tantos individuos específicos de centros de compra como le sea posible en el contexto de su adquisición particular.
9. El centro de compras de una empresa varía en función del tamaño de la compañía y del producto o servicio que compre. ¿Cómo influye el tamaño de la empresa en la composición del centro de compras? ¿En qué puede diferir la composición de éste en el caso de cada uno de los productos siguientes?
   a) Comprar una computadora nueva para uso personal.
   b) Adquirir una copiadora nueva para la oficina.
   c) Optar por otro despacho de contadores públicos.
   d) Elegir otro libro de texto para el curso de administración de ventas.
   e) Escoger otra fuente de aceites y lubricantes industriales.
   f) Comprar una máquina nueva.
   g) Elegir un despacho de investigaciones de marketing.
10. Explique las diferencias entre una adquisición que implica una tarea nueva, readquisición modificada y readquisición directa. ¿Cómo es probable que cada situación altere la forma en que un vendedor se acerca a un cliente?
11. Antes, los vendedores solían llevarle ventaja a casi todos los compradores en términos de información. No obstante, en los pasados 15 años el acceso que los agentes de compras tienen a información actualizada y exacta acerca de sus negocios ha cambiado su forma de ver su trabajo. Para empezar, han podido manejar mejor sus costos y determinar cuáles bienes comprar y a quién comprarlos. ¿De qué manera esta cantidad de información ha afectado la relación entre los agentes de compras y los representantes de ventas que los visitan, tanto en términos interpersonales como profesionales?

Reto de liderazgo: ventas al consumidor *versus* ventas de empresa a empresa

Charles Renner considera las implicaciones de la nueva estrategia de crecimiento de la dirección ejecutiva. Como encargado de ventas en Integrity Building Supplies, es responsable de una fuerza de ventas nacional de más de 300 vendedores que venden materiales de construcción a contratistas y grandes desarrolladores en todo el país. Él, y lo más importante, su fuerza de ventas, saben cómo vender los productos y servicios de la empresa en un entorno de empresa a empresa. Tienen gran reputación en el negocio de la construcción de vivienda en el ámbito nacional, y para muchos contratistas Integrity es su proveedor preferido para varios materiales básicos de construcción.

Sin embargo, la dirección general de Integrity determinó que había una gran oportunidad de crecer mediante la creación de un canal minorista (de empresa a consumidor) para dirigirse a los propietarios de viviendas que desean emprender sus proyectos de reparaciones caseras. Creían que no podían competir directamente con Home Depot y Lowe's en aspectos de precio o variedad, pero sí era factible hacerlo con éxito en relación con el servicio. Charles coincidió en que el mercado de las reparaciones caseras era enorme y que a menudo Home Depot y Lowe's no ofrecían un servicio adecuado posterior a la venta, ni guías para quienes deseaban emprender esta clase de proyectos.

La junta directiva de la empresa aprobó el desplazamiento de Integrity a las operaciones minoristas y señaló dos ciudades, Atlanta y Dallas, como mercados de prueba para el concepto. Ambas eran urbes grandes con una buena cantidad de propietarios de vivienda que disfrutaban los proyectos personales; además, en Dallas se encontraban las oficinas centrales de Integrity.

Uno de los abundantes desafíos que enfrentaba Charles al ver hacia el futuro era la cultura de ventas en Integrity. La compañía había sido una organización de ventas de empresa a empresa durante sus 60 años de historia. Todos en la organización, incluso él, sabían cómo vender a otros negocios (contratistas, desarrolladores), pero no tenían experiencia en ventas a los consumidores, quienes sabían mucho menos sobre los productos o cómo usarlos. Sabía que convertirse en una compañía de ventas al consumidor requeriría varios cambios en la cultura de ventas.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las principales diferencias que encontrará Charles entre un entorno de ventas de empresa a empresa y uno de ventas al consumidor?
2. Como encargado de las ventas en Integrity, ¿cuáles son los dos desafíos más importantes que enfrentará Charles al formar una fuerza de ventas al menudeo?

Representación de papeles: Emblem Foods

Situación

Emblem Foods fabrica y vende una amplia variedad de bocadillos "más sanos", que suele comercializar en la sección de dieta de los supermercados. La línea de productos de Emblem abarca bocadillos salados (como galletas), dulces (galletas y algunos postres) y barras energéticas empaquetadas. Todos los productos de Emblem contienen menos azúcar y grasas que los demás.

Bridgette Face es vendedora de Emblem Foods desde hace cuatro semanas. La contrataron tras salir de un curso técnico en Mercury College, donde estudió marketing. Durante el primer mes, pasó la primera y la cuarta semanas en un programa formal de capacitación en las oficinas centrales; la segunda, haciendo llamadas de ventas a algunas de sus cuentas con su gerente, Geoff Knard, y la tercera, haciendo llamadas de ventas por su cuenta. Hasta ahora, Bridgette está muy contenta con su empleo y con la empresa, y ya impresionó a Geoff y a los capacitadores de la oficina central con su entusiasmo y profesionalismo.

Geoff y un asistente de las oficinas centrales planean un viaje de reclutamiento a Mercury College el siguiente mes. Mercury está a sólo 145 kilómetros de la base de Emblem de Bridgette, y Geoff le pidió que los acompañara para ayudar a comunicar a la siguiente remesa de graduados lo grandiosa que es la carrera de ventas. Desde luego, la meta es atraer a buenos estudiantes a la entrevista para hacer carrera en Emblem. Bridgette y Geoff se van a reunir para desayunar en unos minutos para hablar del viaje.

Bridgette nunca ha reclutado antes, y a sus 24 años de edad es tan sólo un año mayor que muchos de los estudiantes que verá en el campus. Necesita saber qué decirles para convencerlos de

que los estereotipos de las ventas no son ciertos en las situaciones de ventas profesionales actuales. Desea aprovechar su reunión con Geoff para comentarle sus ideas de "vender" la idea de considerar una carrera en Emblem a los mejores estudiantes. Geoff viene preparado para ayudar a Bridgette a vencer la resistencia que llegara a encontrar hacia la carrera de ventas por parte de los posibles candidatos.

Personajes en la representación de papeles

Bridgette Face, gerente de territorio de Emblem Foods
Geoff Knard, gerente distrital de ventas de Emblem Foods

Actividad

Por parejas, un estudiante debe representar a un personaje. No importa el género. Antes de escenificar la reunión entre Bridgette y Geoff, trabajen por separado sobre la serie de aspectos buenos y malos en una carrera de ventas. En la reunión, cada persona debe compartir ideas y ambas deben trabajar juntas para prepararse para el viaje. Asegúrese de que Bridgette esté preparada para transmitir los abundantes aspectos gratificantes de las ventas a los estudiantes y para responder las preguntas sobre los estereotipos.

Minicaso: Rising Action Bakery y Power Flour, LLC

Joe Reeka es representante de ventas senior de Power Flour, LLC, proveedor de harina de marcas con etiqueta privada en supermercados y pastelerías. Power Flour elaboró una nueva harina con un agente clorado no tradicional, el cual permite hornear productos de pan con menos carbohidratos sin perder sabor. Joe cree que el nuevo producto sería ideal para venderlo a Rising Action Bakery, y les envió información sobre la nueva harina a su departamento de compras.

Rising Action Bakery es una cadena de pastelerías pequeña pero en crecimiento en Colorado, especializada en productos "caseros" de alta calidad. Sus productos se preparan en una pastelería central y se envían a sus tiendas al menudeo. La directora general es Ana Paula Gutiérrez, quien cuenta con un pequeño equipo de administración *senior* que consiste en una gerente de producción y operaciones, Dawn Chiles; uno de ventas y marketing, Nimesh Patel; una de adquisiciones, Joan Wells; uno de finanzas y contabilidad, Matt Simon, y uno de coordinación de tiendas, Dan Levy. Cada gerente tiene un asistente/coordinador y un asistente ejecutivo. Rising Action también cuenta con un gerente de tiendas y personal para cada una de sus 24 tiendas minoristas.

Ana Paula y sus cinco gerentes están reunidos para comentar los resultados del reciente estudio de mercado del departamento de ventas y marketing sobre el futuro de las dietas bajas en carbohidratos. Los resultados señalan que la tendencia quizá no continúe, pero los productos de harina bajos en carbohidratos tendrían una demanda elevada al menos los dos o tres años siguientes. Las cifras de ventas bajaron desde que se popularizaron las dietas bajas en carbohidratos, y a Nimesh le preocupa mantener, y con suerte mejorar, la participación de mercado de Rising con la adición de productos bajos en carbohidratos a la mezcla de marketing. La principal preocupación de Dawn es producir el pan bajo en carbohidratos de manera eficiente y sin comprar equipo nuevo. La asistente de Dawn se encarga de determinar las cantidades de los pedidos, y participaría en el desarrollo del nuevo producto, así como el tipo y la cantidad de harina que se usará. A Matt le preocupa que se haga una inversión cuantiosa en un producto de posible corta duración, y que los pronósticos previstos no anticiparon tal gasto para inventarios.

A Joan le preocupa comprar la cantidad correcta de harina para las necesidades de la producción, pero también el hecho de mantenerse dentro de los presupuestos que determina finanzas. Además, debe observar la política de Rising de obtener tres cotizaciones para las adquisiciones de suministros. A Dan le emociona el proyecto de los productos bajos en carbohidratos para las tiendas, pero debe advertir a los gerentes sobre estos cambios. Las tiendas serían ideales para obtener una retroalimentación de sus clientes a fin de determinar el éxito de los nuevos productos. Ana Paula confía en la decisión que tome su equipo de administración, pero al final ella es la responsable

de los nuevos productos y debe tener un cuidado especial en elaborar recetas que cumplan con los estándares de sabor de Rising Action.

La asistente de adquisiciones de Joan, Janice, recibió la información de ventas por escrito de Joe Reeka, de Power Flour, sobre la nueva harina baja en carbohidratos, y lo llamó para que le diera más información.

Preguntas

1. ¿Qué participantes en el proceso de compra organizacional identifica en Rising Action?
2. ¿A quién debe contactar y conocer Joe en Rising Action Bakery para desarrollar la relación con la empresa y conseguir la venta, y por qué? ¿Qué clase de información le atraería a cada participante del proceso de compra?
3. ¿Por qué un modelo de ventas por relaciones sería más eficaz que uno de ventas por transacciones para Joe y Power Flour?
4. ¿Qué etapas del proceso de compra identifica en este caso? Explique.

Bibliografía sugerida

Belonax, Joseph J., Jr., Stephen J. Newell y Richard E. Plank, “The Role of Purchase Importance on Buyer Perceptions of the Trust and Expertise Components of Supplier and Salesperson Credibility in Business-to-Business Relationships”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, verano de 2007, pp. 247-258.

Moncrief, William C., Greg W. Marshall y Felicia G. Lassk, “A Contemporary Taxonomy of Sales Positions”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, invierno de 2006, pp. 55-65.

Rodriguez Cano, Cynthia, James S. Boyles y Cynthia J. Bean, “Communication Media Preferences in Business-to-Business Transactions: An Examination of the Purchase Process”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, verano de 2005, pp. 283-294.

Rutherford, Brian N., James S. Boles, Hiram C. Barksdale, Jr., y Julie T. Johnson, “Single Source Supply versus Multiple Source Supply: A Study into the Relationship between Satisfaction and Propensity to Stay within a Service Setting”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, otoño de 2006, pp. 371-379.

Sydow Campbell, Kim, Lenita Davis y Lauren Skinner, “Rapport Management During the Exploration Phase of the Salesperson-Customer Relationship”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, otoño de 2006, pp. 359-370.

Wagner, Judy A., y Noreen M. Klein, “Who Wants to Go First? Order Effects within a Series of Competitive Sales Presentations”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, verano de 2007, pp. 259-276.

Capítulo 3

Vínculo de las estrategias y el papel de las ventas en la era de la administración de las relaciones con los clientes



La importancia de integrar las ventas a otras funciones del negocio

En retrospectiva, cabe afirmar que la función de ventas operó como entidad autónoma durante muchos años. En realidad, la fuerza de ventas tenía un halo de misterio para el resto de la organización. Sea por el carácter disperso de la mayoría de las fuerzas de ventas o quizá por la imagen de renegados de los vendedores como individualistas, las ventas eran un asunto aparte y, con franqueza, a nadie parecía importarle.

El ejemplo clásico de las fuerzas de ventas como algo ajeno a las demás funciones de la empresa es la tenue relación entre ventas y marketing. Estas dos funciones, con objetivos tan semejantes (es decir, adquirir y conservar clientes rentables), parecían desfasadas desde tiempos inmemoriales. Marketing acusa a ventas de no ejecutar sus bien diseñadas estrategias, mientras que ventas acusa a marketing de recluirse en una torre de marfil, sin percatarse de los desafíos reales que hay que enfrentar a diario. Durante décadas pareció que los hermanos nunca confiarían uno en el otro.

La tensa relación entre ventas y marketing es ahora un poco más relajada en la mayoría de las organizaciones importantes. En parte, esta mejoría se debe a que ventas adoptó conceptos como segmentación de clientes y propuestas de valor, que por tradición pertenecieron al terreno de marketing. De modo semejante, marketing sintió la presión de los ejecutivos para demostrar su capacidad de impulsar un crecimiento de los ingresos, medida que por tradición se atribuía a ventas. Estas tendencias, junto con la aplicación de la ARC para mejorar la transparencia de la información, contribuyeron a la decisión de marketing y ventas de unir sus fuerzas.

No obstante, marketing no es la única función corporativa que comenzó a integrarse a ventas. Con la introducción de tecnologías como la automatización de la fuerza de ventas (AFV) en la década de 1990, ventas ahora depende en gran medida del departamento de tecnología de la información (TI) para sus herramientas indispensables. Y, conforme la demanda de vendedores profesionales talentosos ha excedido la oferta, ventas también ha entablado una relación estrecha con recursos humanos para que le ayude a identificar, contratar, conservar y desarrollar a vendedores y gerentes de clase mundial.

La disposición de diversos departamentos dentro de empresas de ventas de clase mundial para crear vínculos con los líderes de ventas, específicamente con el fin de trabajar en iniciativas comunes, parece resultado directo del avance en la construcción de una cultura pensada en los clientes. Los gerentes y los contribuyentes individuales de toda la empresa comienzan a apreciar el valor de sus contribuciones a partir de su efecto en los clientes internos y externos. Cuando un objetivo externo común se convierte en el foco de atención, los problemas de política interna se dejan de lado para "enlazar" los esfuerzos de todas las partes que enfrentan un "enemigo" común, como la insatisfacción de un cliente o la competencia. El constante cambio de dirección de la atención hacia la meta externa de satisfacer a los clientes y vencer a los competidores crea un entusiasmo y proyecta un impulso que suelen minimizar los problemas más arraigados. Además, reconocer e incluso recompensar a los elementos que amplían las metas de la empresa tiende a fusionar los cotos funcionales que se presentan en la mayor parte de las compañías "tradicionales".

De esta manera, la incidencia de reuniones interdepartamentales aumenta. Las juntas operativas suelen convocar a representantes de servicio al cliente y a vendedores que participan por teleconferencia. Los departamentos de recursos humanos y capacitación por lo general se reúnen con ventas para revisar los avances asociados a la eficiencia y eficacia de los procesos de selección, desarrollo y retención del personal que tiene contacto con los clientes. Los profesionales de TI diseñan y elaboran herramientas en un extenso campo de estudios y con una gran retroalimentación de los usuarios, de modo que los procesos automatizados resultantes reduzcan la carga de trabajo, y sean intuitivos y sencillos.

Las fronteras entre funciones se desvanecen conforme las iniciativas adquieren un carácter colaborador desde que arrancan hasta que se concretan, en lugar de conformarse como una serie de resultados secuenciales administrados de forma separada dentro de cada función. "Equipo" es ahora un adjetivo que forma parte de los valores básicos de la organización completa, y no se trata sólo de una apariencia políticamente correcta. En resumen, las fuerzas de ventas importantes ya no se consideran a sí mismas entidades autosuficientes que cuentan con todas sus funciones de apoyo al interior. Sus ejecutivos de ventas redujeron con toda intención su alcance para concentrarse en lo que hacen mejor: agregar valor para el cliente mediante sus interacciones personales. Marketing, TI, recursos humanos y otros departamentos corporativos son más capaces en su área de experiencia, y se les convoca a apoyar a ventas de formas importantes. Mientras más se estreche la integración de ventas a otras partes de la organización, más ventajas tendrán para mejorar su propio desempeño.

Fuente: HR Chally Group, 2007, *The Chally World Class Excellence Research Report: The Route to the Summit*, Dayton, Ohio, HR Chally Group.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Hoy en día, las empresas exitosas colocan al cliente en el centro de las estrategias y los procesos de la empresa. Estos modelos de negocios centrados en el cliente otorgan a la fuerza de ventas un papel fundamental, pues los vendedores son la primera línea de contacto con los clientes en casi todas las compañías. Por lo tanto, los vendedores y la función de ventas son factores fundamentales para el éxito de las organizaciones modernas.

Un importante modelo general de negocios centrado en el cliente es el de la Administración de Relaciones con el Cliente, o ARC. Este capítulo presenta un resumen general de la ARC y también ilustra cómo la fuerza de ventas y la función de ventas se intercalan con las estrategias y los procesos en las empresas centradas en el cliente y orientadas al mercado. Se esbozó el proceso para elaborar e implantar estrategias y se presentan lineamientos específicos para que las ventas personales contribuyan a la estrategia de marketing y para que los vendedores logren maximizar el éxito de las relaciones duraderas con los clientes.

Cuando usted haya terminado de leer este capítulo, podrá:

- Entender y exponer los elementos y las metas fundamentales de la ARC.
- Explicar la importancia que tiene la orientación al mercado y cómo se propicia ésta en una empresa.
- Identificar los pasos básicos para elaborar e implantar estrategias.
- Describir el papel que las ventas personales desempeñan en la estrategia de marketing.
- Explicar las etapas para establecer relaciones de asociaciones estratégicas entre empresas.
- Analizar las medidas que los vendedores suelen tomar para garantizar el éxito de las relaciones duraderas entre el comprador y el vendedor.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (ARC)?

Durante muchos años, los libros de texto de introducción al marketing han abordado el **concepto de marketing** como una filosofía general de los negocios. En esencia, las compañías que aplican el concepto de marketing se dirigen a los propios consumidores para obtener la información que les permitirá tomar decisiones estratégicas con relación a qué productos comercializarán, dónde los comercializarán y cómo los harán llegar al mercado, a qué precio, y cómo se comunicarán con los consumidores para promover los productos. Estos cuatro elementos (producto, distribución, precio y promoción) se conocen como la **mezcla de marketing**. Los elementos de la mezcla de marketing son la "caja de herramientas" que los profesionales de marketing usan para desarrollar la estrategia de marketing. Las ventas personales caben dentro de la mezcla de marketing porque forman parte de la **mezcla de promociones** de una empresa, es decir, de la mezcla de los comunicados del marketing, así como de la publicidad y otros elementos del mensaje de las promociones que la empresa emplea para comunicarse con los clientes.

En fechas recientes, la implantación o la operatividad del concepto de marketing se ha dado a conocer con el nombre de **orientación al mercado**. Es decir, los actos emprendidos por una empresa orientada al mercado buscan alinear los diversos procesos y las funciones de la organización para aumentar al máximo el éxito de la empresa en los mercados donde compite.[1]

No extraña que una orientación al mercado exitosa requiera que la empresa coloque al cliente en el centro de todas las actividades y decisiones estratégicas de la compañía. Por lo tanto, un elemento fundamental de la orientación al mercado es exhibir una **orientación al cliente** en todos los niveles y unidades de la organización. Hay suficientes investigaciones que señalan que las empresas con un grado elevado de orientación al cliente, por lo general, tienen más éxito que otras que se orientan menos a él. Con frecuencia, las empresas con un grado importante de orientación al cliente se conocen como **empresas centradas en el cliente**, porque lo colocan en el centro del modelo de sus actividades empresariales.

Desde la perspectiva de la función de ventas, una cultura centrada en los clientes incluye los siguientes elementos básicos (sin limitarse a ellos):[2]

1. Adoptar un modelo de actividades empresariales de relaciones o asociaciones en el que los premios y la administración de riesgos sean compartidos por las dos partes.
2. Definir el papel de las ventas en términos de ofrecer asesoría y soluciones de negocios a los clientes.
3. Aumentar la formalización de los convenios y los procesos de análisis de los clientes.

4. Asumir un papel de liderazgo proactivo para educar a los clientes acerca de la cadena de valor y de las oportunidades de reducción de costos.
5. Concentrarse en los principios de las mejoras continuas que hacen hincapié en la satisfacción de los clientes.

Los esfuerzos que realiza la empresa por dirigirse a una cultura orientada al mercado y centrada en el cliente requieren un alto grado de **formalización** dentro de la empresa. Se entiende por *formalización* el hecho de que la estructura, los procesos y los instrumentos, así como el conocimiento y el compromiso de la administración quedan establecidos formalmente en apoyo de la cultura. Una vez logradas estas implementaciones, se elaboran y se ejecutan debidamente los programas y las estrategias para alcanzar las metas relativas al concepto del cliente como centro. Estas metas, en general, buscan establecer y conservar relaciones duraderas con los clientes. Hoy en día, la forma más generalizada de la cultura formal centrada en el cliente es la **administración de las relaciones con el cliente (ARC)**.

La ARC es un modelo general de las actividades de la empresa que busca aumentar los ingresos y las utilidades al centrarse en los clientes. En concreto, la ARC se entiende como "toda aplicación o iniciativa diseñadas para ayudar a la compañía a optimizar sus interacciones con los clientes, los proveedores o los clientes en perspectiva mediante uno o varios puntos de contacto —por ejemplo, un centro de llamadas, un vendedor, un distribuidor, una tienda, una sucursal, la web o el correo electrónico— con el propósito de adquirir, retener o intervenderle a los clientes".[3]

PriceWaterhouseCoopers Consulting ha definido la ARC como "un viaje de cambios en las estrategias, los procesos, la organización y los aspectos técnicos mediante los cuales la compañía busca administrar mejor sus actividades en torno de los comportamientos de los clientes. Esto implica adquirir conocimientos acerca de los clientes y desplegar esta información en cada punto de contacto para conseguir más ingresos y eficiencias de las operaciones".[4] Se entiende por **punto de contacto** la intersección en la que ocurre un hecho comercial que pasa por un canal que usa un medio (por ejemplo, las preguntas en línea de un posible cliente, el seguimiento telefónico de un comprador para un asunto de servicio, el encuentro frente a frente con un vendedor, etc.). En esencia, los puntos de contacto están donde la empresa vendedora "toca" al cliente de alguna manera, lo cual da pie a la posibilidad de reunir información acerca de los clientes.

Las anteriores definiciones de la ARC nos llevan a la conclusión de que se trata tanto de una filosofía de negocios de largo alcance, que coloca al cliente en el centro de la toma de decisiones estratégicas (es decir, una empresa centrada en los clientes), como de un sistema de implantación integral y programático (es decir, con ayuda de software) que implica una serie de canales y de proveedores que interactúan para contribuir a proporcionar valor al cliente. En la actualidad, muchas compañías han adoptado la ARC como una estrategia empresarial crucial para la misión. Estas compañías han rediseñado sus procesos internos y externos, y los sistemas de información relacionados, con el propósito de facilitar a los clientes la posibilidad de hacer negocios con ellos. Como el objeto de la ARC es alinear los sistemas internos y externos de la organización para que se centren en los clientes, el marketing como disciplina pasa a ser un contribuyente fundamental para el éxito de la ARC en virtud de que su experiencia disciplinaria recae en los clientes. En casi todas las empresas, la fuerza de ventas es un grupo que puede sumar mucho valor al éxito de este proceso. Como se vio en la viñeta del HR Chally Group, integrar las ventas a otras funciones organizacionales es crucial para el éxito de la empresa.

Muchos de los conceptos que sustentan la ARC no son del todo nuevos. Es posible encontrar en un libro de texto de hace 20 años una exposición de muchos de los postulados de lo que ahora llamamos ARC; sin embargo, éstos no suelen estar demasiado integrados ni tienen un enfoque interfuncional. Lo que ha cambiado del entorno para permitir este enfoque más integral hacia los clientes que caracteriza a la ARC moderna es la *tecnología*. Las opciones que ofrece la alta tecnología para administrar datos son la clave que permite la existencia de la ARC. Sin embargo, sería un grave error considerar que la ARC sólo es el software. En realidad, muchas empresas tienen problemas con las iniciativas de su ARC precisamente porque compraron el software, pero no tienen la cultura, la estructura, el liderazgo, ni la experiencia técnica interna para lograr que la iniciativa tenga éxito.

La sección siguiente presenta el fundamento para entender el concepto de la ARC. A continuación, en el resto del capítulo se profundiza sobre el papel que las ventas personales y la fuerza de ventas desempeñan en las empresas orientadas al mercado y en la elaboración y la ejecución de las estrategias de marketing.

Del marketing masivo al marketing individualizado

La evolución de la ARC tiene sus raíces en los avances del marketing, que han sido posibles gracias a los adelantos tecnológicos. En la figura 3.1 se ilustra esta evolución, la cual parte del marketing masivo al marketing por objetivos y el marketing destinado a los clientes, hasta llegar al marketing de uno a uno.

El **marketing masivo** surgió a principios del siglo XX y dominó la administración y la estrategia del marketing durante muchos decenios. En la década de 1960, muchas empresas empezaron a aplicar los principios de la segmentación, el **marketing a mercados objetivo** y el posicionamiento a fin de crear distintas estrategias y programas de marketing para distintos grupos de consumidores. Un cambio importante en la actitud mental precipita un viraje que deja atrás el marketing orientado a los consumidores (es decir, marketing para grupos grandes de compradores con la misma mentalidad) para optar por el **marketing orientado a los clientes** o un enfoque que busca establecer relaciones con individuos. Este enfoque empezó a captar la atención general en la década de 1980. Muchos de los temas relativos a las ventas por medio de relaciones y las asociaciones estratégicas que se presentan más adelante se refieren al marketing destinado a los clientes. Al final de cuentas, la alta tecnología con la que se cuenta en la actualidad permite un verdadero **marketing de uno a uno**, en el que algunas empresas son capaces de adaptar realmente sus ofertas a la medida de usuarios individuales. Don Peppers y Martha Rogers fueron los encargados de introducir y ampliar este concepto en varios de sus libros.[5]

Como se mencionó anteriormente, la ARC entra en la escena como un proceso que proporciona la formalización interna necesaria para permitir el éxito del marketing para el cliente y del marketing de uno a uno. La ARC tiene tres objetivos principales:

FIGURA 3.1 **Evolución del marketing con sus características y atributos tecnológicos**

Fuente: Ronald S. Swift, *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, 2001), p. 38.

Marketing masivo	Marketing a mercados objetivo	Marketing orientado a los clientes	Marketing de uno a uno
Características • Participación de mercado • Ventas individuales • Segmentación limitada • Campañas enormes • No eficiente para costos • Trato individual • Orientado a transacciones • Número de relaciones	**Características** • Campañas segmentadas • Marketing para masas pequeñas • Orientado hacia productos	**Características** • Compartición con clientes • Valor para toda la vida • Distribución por modelo • Perfeccionamiento constante • Tratos múltiples • Orientado al cliente • Amplitud de las relaciones • Orientado por los hechos	**Características** • Segmentación interactiva • Conciliación en tiempo real • TV interactiva • Páginas web activas • Interacción con los clientes • Relaciones de uno a uno • Marketing de tiempo real • Orientado por pronósticos
Tecnología • Casera • Envíos subcontratados • Archivos planos / listas de correo • Algunos paquetes de aplicaciones	**Tecnología** • Base(s) de datos individual(es) • Aplicación por proyectos • Soluciones patentadas • Análisis limitados	**Tecnología** • Almacén de datos • Datos y aplicaciones integrados • Conocimiento del cliente • Modelaje, análisis y proceso de afinación	**Tecnología** • Almacén de datos integrados • Habilitada para internet • Muchos puntos de contacto integrados • Proceso para toda la organización • Administración por interacción

1. *Conservar a los clientes.* La capacidad para conservar a clientes fieles y rentables, y los canales para aumentar las ganancias del negocio.
2. *Conseguir más clientes.* Conseguir clientes adecuados, con base en características conocidas o aprendidas, lo que lleva a un mayor crecimiento y márgenes más amplios.
3. *Rentabilidad de los clientes.* Aumentar los márgenes del cliente individual, mediante la oferta de los productos correctos en el momento indicado.[6]

Así pues, es fundamental darse cuenta de que la ARC es un proceso para conseguir, conservar y aumentar la cantidad de clientes rentables. Requiere un enfoque claro hacia los atributos de los servicios que representan un valor para el cliente y que aseguren su fidelidad. En suma, **valor para el cliente** significa que cuando éste pondera los costos (monetarios y otros) de su relación con un vendedor, los beneficios de esa relación pesan más que los costos. Asegurar la **fidelidad de los clientes** es una meta importante de los procesos de la ARC porque los clientes fieles normalmente están muy satisfechos con la relación y el producto ofrecido y, así, es poco probable que opten por otra compañía y sus productos o marcas.

La ARC ofrece varias ventajas más que el marketing tradicional de los medios de masas, que normalmente ha sido utilizado para justificar el marketing de masas y el marketing de objetivos. Las ventajas de la ARC son las siguientes:

- Disminuye los costos de publicidad.
- Facilita la posibilidad de dirigirse hacia clientes específicos, concentrándose en sus necesidades.
- Agiliza la posibilidad de seguir la pista de la eficacia de determinada campaña de promoción (comunicados de marketing).
- Permite a las empresas competir por los clientes con base en los servicios, no en los precios.
- Evita gastos demasiado en clientes que tienen poco valor o muy poco en los que tienen mucho valor.
- Acelera el tiempo necesario para desarrollar y comercializar un producto (el ciclo de marketing).
- Mejora el uso del canal del cliente, con lo cual se aprovecha al máximo cada contacto con un cliente.[7]

Uno de los conceptos más importantes de la ARC es el del **valor para toda la vida del cliente**. Fredrick Reichheld, en sus libros acerca de la fidelidad de los clientes, ha demostrado una y otra vez que invertir en la ARC propicia que las relaciones con los clientes sean no sólo duraderas sino también más exitosas, además de producir atractivos réditos debido al ahorro de costos, el aumento de ingresos, las utilidades, las referencias y otros factores importantes para el éxito de los negocios. Es posible, incluso, calcular el rendimiento financiero proyectado para un cliente, lo cual proporciona una herramienta estratégica muy útil para decidir cuáles clientes merecen ciertos grados de inversión de los diversos recursos (dinero, personas, tiempo, información, etc.). Este análisis ha dado lugar a la idea de **despedir a un cliente** cuyo pronóstico exhibe poco valor para toda la vida, de tal manera que esos recursos se inviertan en otra parte. Por supuesto que esta medida asume que existen otros clientes más atractivos para la inversión.[8]

Ciclo del proceso de la ARC

El ciclo del proceso de la ARC se divide en los cuatro elementos siguientes: 1) descubrir conocimientos, 2) planear el marketing, 3) interactuar con los clientes y 4) analizar y afinar.[9] En la figura 3.2 se presentan estos cuatro elementos.

Descubrir conocimientos

Se trata del proceso de analizar la información acerca del cliente adquirida por vía de los puntos de contacto mencionados. Incluye sistemas de punto de venta, archivos del centro de llamadas, acceso a internet, registro de las ventas directas y todas las demás experiencias de contacto con el cliente.

Un entorno de **almacén de datos** orientado a los clientes es el enfoque óptimo para manejar los datos y convertirlos en información útil en la elaboración de las estrategias hacia los clientes. Un entorno de almacén de datos brinda la oportunidad de combinar grandes cantidades de información y después usar las técnicas de **excavación de datos** para averiguar más de los clientes presentes y futuros.

Hay toda una serie de productos de software que ayuda a administrar la fase del descubrimiento de conocimientos. En el recuadro 3.1, Tecnología, se presentan dos de ellos.

Planear el mercado

Es un uso clave de lo producido en la fase del conocimiento y el descubrimiento, en el sentido de que en esta etapa se desarrollan los programas y las estrategias de marketing, así como los destinados a los clientes. Éstos implican el uso de la mezcla de marketing y, sobre todo, de la mezcla integral de las promociones. Más adelante en este mismo capítulo, se hablará de este proceso con más detalle.

Interacción con los clientes

Esta fase representa la implantación en la práctica de las estrategias y los programas. Incluye el esfuerzo personal por vender, así como otras interacciones dirigidas al cliente. Todas deben orientarse a los puntos de contacto o a los canales de contacto con los clientes, tanto en persona como electrónicamente.

Analizar y perfeccionar

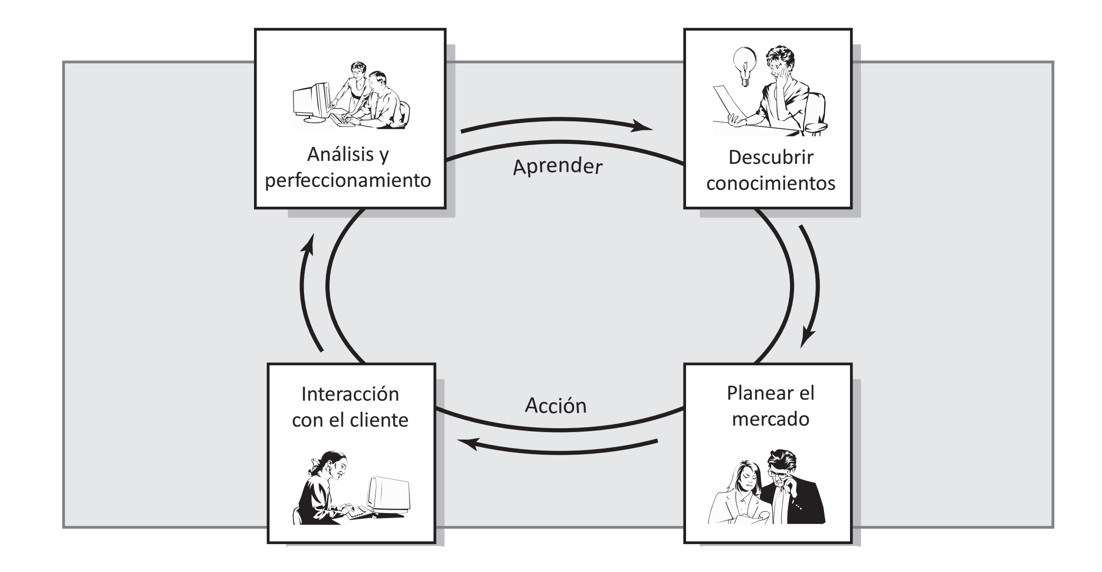
Por último, en la fase de análisis y perfeccionamiento del proceso de la ARC, ocurre el aprendizaje, basado en la respuesta del cliente ante las estrategias y los programas implantados. Se trata de un diálogo permanente con los clientes, facilitado por todos los insumos de información para la retroalimentación del cliente. Con el tiempo, los ajustes aplicados a las iniciativas generales para los clientes de la empresa deben llevar a que los esfuerzos invertidos en la tarea sean cada vez más eficientes, de modo que se maximice el **rendimiento de la inversión en el cliente**.

Hacia una empresa basada en las relaciones

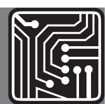
Como se mencionó al principio de esta sección, la ARC representa tanto una filosofía empresarial que abarca todo, como un proceso o instrumento para facilitar la creación de una empresa realmente orientada hacia el cliente. Un postulado central de la ARC es facilitar las relaciones duraderas, en

FIGURA 3.2
El ciclo del proceso de la ARC

Fuente: Ronald S. Swift, *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, 2001), p. 40.



Tecnología Asimilar el software del proceso de ventas 3.1



Giles Barton conoce la frustración de echarle dinero bueno al malo. Barton, presidente de Expeditor Systems, con 50 empleados, en Alpharetta, Georgia, ha destinado más de 2 000 000 de dólares al software de la administración de la relación con los clientes (ARC) durante los pasados diez años. Sin embargo, los primeros productos de la ARC eran demasiado rudimentarios para su empresa de cinco millones de dólares, donde se fabrican paneles de iluminación a la medida —como las pequeñas luces que se colocan afuera de los cuartos de exámenes médicos— que indican a los doctores cuáles son los pacientes que necesitan atención inmediata. Nada en el software ofrecía la suficiente personalización. "En realidad nunca obtuvimos lo que queríamos, sin importar cuánto gastáramos", afirma Barton.

Muchos propietarios de negocios pequeños saben con exactitud lo que esto significa. Los productos de ARC comenzaron a aparecer hace cerca de una década, con el propósito en apariencia sencillo de ayudar a las empresas a coordinar sus procesos de ventas y mejorar en general. Pero el software tenía fallas y a menudo no era posible su integración con otros sistemas. En 2001, más de 55% de los proyectos de ARC no logró cumplir con las expectativas corporativas, de acuerdo con Gartner, empresa consultora en Stamford, Connecticut.

Las buenas noticias son que el software de la ARC sigue mejorando, en particular para empresas pequeñas. Hoy en día, casi una tercera parte de los proyectos de ARC se quedan cortos, sostiene Bob Thompson, fundador de Customer Think.com (antes CRMguru.com), portal de internet para esta industria en Burlingame, California. Aún no es del todo seguro, pero Thompson asegura que muchas fallas no son resultado de problemas con la tecnología. Gran parte de lo que hace el software de ARC es automatizar procesos, por lo que sólo es tan confiable como los procedimientos ya establecidos. "Lo que lleva al éxito y al fracaso es su estrategia, su manera de tratar con los clientes como organización", afirma Thompson. También es importante si una empresa tiene metas claras para la aplicación desde el principio.

Existen alrededor de 10 productos de ARC en el mercado dirigidos a las empresas pequeñas, desde una administración de contacto básico para los profesionales de ventas hasta paquetes multifuncionales que abarcan la administración de marketing y sus campañas, servicio al cliente y contabilidad. En su mayor parte, permiten manejar contactos y comunicaciones con los clientes en una ubicación central, pronosticar ventas, efectuar registros y evaluar el desempeño de los empleados. Las características de seguimiento de administración, por ejemplo, muestran a los ejecutivos cuáles son las oportunidades que persigue cada vendedor. Además, los reportes frecuentes ayudan a determinar qué vendedores se desempeñan bien y a pronosticar ventas sin sumergirse en un mar de papeles.

Es posible comprar software de ARC como aplicación de escritorio, alojarla en un servidor o usarlo como servicio anfitrión. Casi todos los fabricantes de software de ARC ya integran sus productos a Microsoft Outlook. Algunos distribuidores ofrecen una integración sencilla con QuickBooks y otros sistemas de respaldo de oficina. Muchos brindan acceso por medio de equipos PDA inalámbricos.

Elegir con cuidado el paquete adecuado para su empresa aumenta las probabilidades de éxito tanto para sus ventas futuras como para el software mismo. Su elección depende del tamaño de su empresa, sus necesidades y su presupuesto. Después, es cuestión de hallar los productos con las características que usted desea.

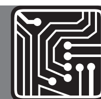
Las empresas con sólo un puñado de empleados empiezan con paquetes estándar de GoldMine o ACT!, de cerca de 200 dólares por usuario. Éstos le permiten centralizar la información de contactos, programar citas, y pronosticar y llevar registro de oportunidades de venta. Si desea compartir información entre sus empleados, necesita la actualización a ACT! Premium for Workgroups 2006 o GoldMine Corporation Edition, que requieren un servidor y cuestan de 400 a 600 dólares por persona. Keith Lewandoski, consultor financiero senior de Barrell Investment Group, empresa de planeación financiera de un millón de dólares, que cuenta con ocho empleados y se ubica en Quechee, Vermont, comenzó con la versión básica de GoldMine después de que Outlook le quedó chico. Lewandoski emplea el software para almacenar información de contactos de clientes, elaborar notas de seguimiento, programar reuniones y automatizar envíos de correo, que incluyen tarjetas de cumpleaños. Este consultor gastó cerca de 180 dólares, pero hasta ahora es el único usuario. Dado que GoldMine sirve como aplicación de escritorio o por red mediante un servidor, Lewandoski está considerando dar acceso a toda la oficina para que su personal trabaje mejor como equipo.

Las empresas cuyas necesidades trasciendan la automatización de la fuerza de ventas están en posibilidad de pensar en productos que ofrecen características de marketing, servicio y apoyo al cliente, así como cierto grado de personalización, que van de 750 a 850 dólares anuales por usuario. Las funcionalidades de servicio y apoyo al cliente abarcan desde la administración de casos y planeación automatizada de llamadas hasta la programación de servicio y contratos de mantenimiento. Las características de marketing suelen incluir marketing con correo electrónico, registro de presupuestos de campañas y administración general. Significa que si una empresa de computadoras tiene un inventario adicional de baterías para portátiles, puede intentar con su lista de clientes y enviar cupones promocionales por correo electrónico sólo a clientes de portátiles, y después hacer un seguimiento de las respuestas.

Los productos cuyas características son más amplias cuentan con software para servidores, como el Microsoft Dynamics CRM 3.0, y servicios de alojamiento, como Salesforce.com y NetSuite Small Business. Salesforce.com es una elección apro-

(*continúa*)

Tecnología *conclusión* 3.1



piada para empresas en crecimiento, pues sus características se ajustan a empresas muy pequeñas y también a las que tienen más de 100 empleados, lo que ahorra contrariedades al adquirir un producto nuevo cuando la compañía crezca. NetSuite Small Business es el único producto que ofrece funciones de contabilidad y administración de sitios de internet. Otros dos —Sage CRM y Sugar Professional— están disponibles como software de alojamiento o de servidor.

Si bien la versión anterior de Microsoft Dynamics CRM 1.2 estaba plagada de problemas, como funcionalidades limitadas y dificultad para instalar el software en servidores, la empresa y sus revendedores afirman que eso quedó resuelto en Microsoft CRM 3.0, el cual salió en diciembre de 2005. "Puedo agregar a un cliente que use Outlook y hacer una transición muy suave de su negocio a Microsoft CRM sin mucho problema", sostiene Anne Stanton, presidenta del Norwich Group (consultora técnica y socia registrada de Microsoft), en Norwich, Vermont, aunque también recomienda otras marcas.

Durante muchos meses, los cinco empleados de TonerZone.com tuvieron que reingresar a mano la información de los clientes en sus sistemas de servicio de pedidos, embarque y clientes, pues no era posible integrar esos productos a ACT! En 2003, Ilan Douek, presidente de la empresa Los Angeles, comenzó a usar en su lugar NetSuite Small Business. "Ahora, cuando llega un pedido, no tenemos que ingresar la información a mano de nuevo para imprimirla en la etiqueta de UPS", afirma Douek. Sus vendedores segmentan la base de datos de los clientes según su historia de transacciones para crear campañas de marketing dirigidas específicamente a productos tales como cartuchos de tinta Hewlett-Packard. También determinan si el cliente posee productos como un fax Brother o una copiadora Canon y le ofrecen productos correspondientes o actualizados.

Douek dice que los ingresos se elevaron, de un millón de dólares en 2003, a más de cinco millones en 2005. Sin NetSuite, Ilan Douek calcula que necesitaría cuatro empleados más en servicio al cliente, cinco más en entregas y otro en TI. En su opinión, eso costaría cerca de 16 000 dólares mensuales en salarios, lo que fácilmente justifica la tarifa mensual de 1 800 dólares.

Otras empresas de crecimiento rápido suelen necesitar a la larga algún sistema más avanzado de ARC muy personalizado. En agosto de 2003, Expeditor Systems, de Barton, comenzó a usar un paquete de este tipo: Sage CRM SalesLogix. Al igual que otros paquetes complejos, SalesLogix requiere un administrador de tiempo completo y otra persona que personalice el software. Pero comenta Barton: "Funciona tan bien que una empleada administrativa se hace cargo de él, y no sabe mucho de computadoras". Algo que le agrada todavía más es que sus empleados segmenten la lista de clientes de Expeditor para llevar el seguimiento de los pedidos. "Queremos manejar a los clientes según a quién le toque instalación, y ahora el servicio de instalación y servicio trabaja de esa forma", afirma.

SalesLogix se vende por una tarifa única de 995 dólares por usuario. Para una empresa de 50 empleados, es un cambio considerable, pero Barton opina que su empresa opera con más eficiencia. "Obtenemos un rendimiento sobre el capital casi instantáneo", dice Barton. Fue un largo camino recorrido.

Fuente: "Making Sense of Sales", en *BusinessWeek*, primavera de 2006, *www.businessweek.com.*

las que todos ganan, entre las compañías compradoras y las vendedoras. Así se logra una empresa basada en las relaciones y mejorar la eficacia de las iniciativas de ARC hay que contestar diez preguntas básicas,[10] las cuales se pueden agrupar en las siguientes categorías: los clientes, la relación y la toma de decisiones gerencial.

Los clientes en prospecto

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Qué quieren y esperan nuestros clientes?
3. ¿Qué valor potencial tienen nuestros clientes?

La relación con los clientes

4. ¿Qué tipo de relación queremos establecer con nuestros clientes?
5. ¿Cómo propiciamos el intercambio?
6. ¿Cómo trabajamos juntos y compartimos el control?

Las decisiones gerenciales

7. ¿Quiénes somos?
8. ¿Cómo nos organizamos para llevar más valor a nuestros clientes?

9. ¿Cómo administramos y medimos nuestro desempeño?
10. ¿Cómo aumentamos nuestra capacidad para cambiar?

Las respuestas satisfactorias a estas preguntas son fundamentales para el éxito de la ARC y para llegar a ser una empresa basada en las relaciones. Las respuestas son una guía para: 1) la evolución de las relaciones de la empresa con los clientes, 2) la creación del plan de la administración de las relaciones para toda la empresa, y 3) la selección de soluciones que representan la combinación y la aplicación más adecuadas de la tecnología de apoyo.[11]

Debido a lo promisorio de la ARC, no es muy grato tener que informar acerca de la elevada proporción de abandono o fallo de las iniciativas de la ARC. En el recuadro Liderazgo 3.2 se informan las razones por las que la ARC ha fallado.

El resto de este capítulo está basado en el conocimiento de la importancia que tienen las relaciones con los clientes. En este sentido: 1) se presenta el concepto de la orientación al mercado, 2) se destaca el proceso para desarrollar las estrategias, 3) se explica el papel que las ventas personales desempeñan en la estrategia de marketing, y 4) se proporciona información de cuestiones fundamentales para las ventas personales en la era de las relaciones.

IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Si se les pidiera que describieran el marketing, muchas personas harían una lista de actividades que mencionaría tan sólo las ventas. Asimismo, aunque algunas compañías se refieren a sus vendedores como *representantes de marketing*, es preciso señalar que *ventas* y *marketing* no son sinónimos. Como bien saben los estudiantes de marketing, éste abarca crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, establecer el precio de éstos de modo que se ajusten al presupuesto del cliente y le produzcan un rédito a la empresa, colocarlos de tal forma que el cliente tenga acceso a ellos, y promoverlos de manera que el cliente tenga conocimiento de dónde están y para qué sirven. En cierta medida, la tendencia a llamar *representantes de marketing* a los vendedores es apropiado, porque los vendedores muchas veces identifican las necesidades de los clientes, adecuan los productos y los servicios para que satisfagan esas necesidades, negocian su precio, etc. Como ya se mencionó, las ventas personales son parte de la mezcla de promociones de una empresa, la cual forma parte de su mezcla de marketing.

El concepto de marketing establece que la llave del éxito en los negocios es identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. Recuerde que las compañías que han adoptado el concepto de marketing como filosofía o manera de desempeñar sus actividades se consideran empresas que se orientan al mercado.

En una compañía orientada al mercado, los vendedores desempeñan un papel muy importante, porque no sólo identifican las necesidades de los clientes y las satisfacen al venderles un producto o servicio, sino que también deben representar al cliente en diversas áreas dentro de la compañía vendedora. Las empresas capaces de adaptarse rápidamente para satisfacer los requerimientos cambiantes de los clientes tendrán éxito, y la fuerza de ventas es la responsable de encargarse de que estas necesidades cambiantes sean comunicadas a las personas apropiadas dentro de la empresa, de tal modo que ésta realice los cambios que se requieren. El hecho de centrarse en el cliente, o ser una compañía que se centra en el cliente, es un elemento fundamental de la orientación al mercado.

Las ventas, por lo tanto, son importantes debido a la necesidad inmediata que tiene la compañía de generar ingresos mediante la venta de los productos y servicios, o sólo porque las ventas con frecuencia representan el gasto más cuantioso del marketing, sino también porque el futuro de la compañía depende de que los vendedores sean capaces de llevar la voz del cliente por toda la empresa. Administrar la función de ventas es una de las tareas administrativas más importantes de toda organización, no sólo porque vender es importante (como se vio en el capítulo 2), sino también porque administrar las ventas es algo muy particular. De no ser por su singularidad, no se necesitaría un curso dedicado ex profeso a la administración de ventas.

Liderazgo Los fracasos de la ARC son a menudo errores de administración 3.2



He aquí un mantra digno de repetir: *El software ARC no es torpe. La gente sí (o puede serlo)… en especial la gente "que lo maneja"*. Los principales problemas relacionados con la falla de ARC son a menudo debidos a cuestiones organizacionales, no a problemas de software. A continuación se brindan algunas razones clave del porqué el sistema ARC se cae en las compañías, junto con soluciones críticas a los problemas:

1. *Falta de enfoque.* **Problema:** adquirir un paquete de software de ARC tras otro, usualmente mejorado, con la idea de encontrar un sistema que encaje con nuestras necesidades. **Solución crítica:** invertir el proceso. Comprometa a cada persona en la determinación por adelantado de cuáles son las entregas deseadas clave, y después adquiera el sistema que resuelva estas metas.
2. *No hay cambios de iniciativa por parte de la gerencia.* **Problema:** la instalación exitosa de la ARC no es un proceso de "tecnología primero, cambios después". **Solución:** las discusiones fuertes y los planes formales deben efectuarse antes de conectar la ARC. Esto incluye cambios en la cultura, estructura y proceso. La tecnología facilita las ventas exitosas, mas no es un agente de cambio para una organización de ventas.
3. *Mínimo compre-en.* **Problema:** los vendedores muchas veces son ferozmente independientes. Particularmente, los vendedores muy exitosos se pueden frustrar al cambiar su acercamiento del cliente sustancialmente. **Solución:** a partir del primer día los vendedores deben estar implicados en el proceso de planeación de ARC para asegurar que sus intereses están integrados completamente en el sistema. La alineación de los detalles administrativos de desempeño al interior de la organización, tales como incentivos y recompensas, es clave.
4. *Las unidades de negocio son silos.* **Problema:** la ARC necesita un intercambio de integración funcional de la información recabada, así como del análisis y difusión dentro de la firma para trabajar. Un reporte reciente de Meta Group indica que la mitad de compañías inspeccionadas determinó que la carencia de un intercambio de planeación funcional y de comunicación entre departamentos dentro de sus propias firmas es la principal dificultad de la ARC. El error más grande es pensar que la ARC "es propiedad" de la gente de TI simplemente porque el proceso se basa en software. **Solución:** los equipos interdisciplinarios deben establecerse desde el inicio de las etapas de planeación de la ARC que requieran tanto TI como los gerentes de ventas para trabajar juntos (al igual que otros que tienen que ver en el aspecto funcional, como marketing, contabilidad y apoyo de ventas). Si alguien "es propietario" de la ARC, es el equipo de contacto con el cliente dentro de una firma, el cual generalmente es la fuerza de ventas.
5. *Procedimientos complicados.* **Problema:** las firmas terminan a menudo usando la ARC para automatizar los procesos que son ya ineficaces. **Solución:** primero reorganice; después implemente la ARC. Elimine o cambie los procesos que no encajen con lo que eran sus metas al iniciar la ARC.
6. *Entrenamiento pobre.* **Problema:** la ARC no trabaja en piloto automático. Un gran sistema de ARC en las manos de una persona de contacto con el cliente mal entrenado (o inexperimentado) es sinónimo de desastre. **Solución:** identifique cuál es su prioridad inicial en la implementación de la ARC. Formalice un sistema para la retroalimentación del empleado con la gerencia que proporcione ideas para las mejoras del sistema. Las mejores firmas institucionalizan esto por medio de sistemas de recompensas con remuneraciones a los empleados que ayudan a aumentar la eficacia del programa de ARC.

A pesar del hecho de que las trampas potenciales de la puesta en práctica de ARC, si no son tratadas correctamente, pueden ser devastadoras tanto operacional como culturalmente para una firma financiera. Las buenas noticias son que cada uno de estos aspectos pueden abordadarse de manera proactiva por la firma. Como se señaló al principio: si el sistema de ARC falla, lo primero que hay que observar no es el software sino entre las filas de la gerencia.

Fuente: Kathleen Cholewka, "CRM: The Failures Are Your Fault", *Sales & Marketing Management* 154, enero de 2002, pp. 23-24.

Los efectos de la orientación al mercado en el desempeño

Las compañías orientadas hacia el mercado son superiores en dos sentidos muy importantes. En primer lugar, son mejores en cuanto a "sentir" el mercado o en anticipar sus requerimientos antes que la competencia. Sentir el mercado es recabar información acerca de él. La fuerza de ventas debe ser una vía que permita sentir el mercado, pero otras serían observar los actos de los clientes y de la competencia en las ferias del ramo, llevar a cabo investigaciones de mercado, y observar las quejas de los clientes.

Asimismo, la segunda diferencia importante es que las compañías orientadas hacia el mercado son capaces de establecer relaciones más sólidas con sus clientes y con sus canales de distribución. Las relaciones sólidas incluyen líneas más directas de comunicación. En lugar de que toda la comunicación ocurra entre un agente de compras y un vendedor, podría haber, por ejemplo, una interacción entre los ingenieros de las tres compañías (cliente, fabricante y proveedora). Las relaciones sólidas llevan a que toda la empresa le preste mayor atención al cliente.

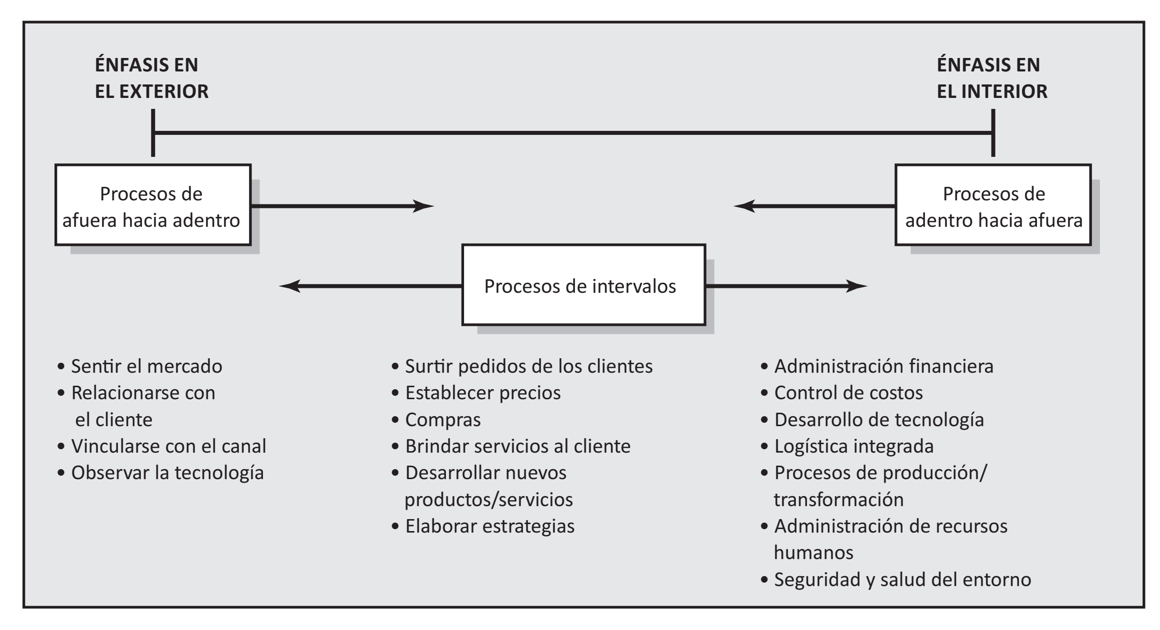
Sin embargo, estas dos habilidades importantes (ser sensible ante los cambios del mercado y establecer relaciones) no se desarrollarán si no existen procesos adecuados para los intervalos o los procesos que relacionan los procesos internos con el cliente. La gerencia de ventas es un nexo importante en el proceso de los intervalos, pues los gerentes de ventas representan a la fuerza de ventas y a los clientes ante otros integrantes de la compañía. Por ejemplo, los vendedores suelen ser los primeros en coincidir con un nuevo competidor. No obstante, el gerente de ventas será el encargado de comprobar que quienes establecen los precios o desarrollan los productos, tengan conocimiento del método que está usando el competidor nuevo para atacar el mercado. En la figura 3.3 se ilustra la relación entre los procesos internos y los procesos de los intervalos para relacionarlos con los requerimientos de los clientes en las empresas orientadas al mercado. En la figura se observa que los procesos internos (como la administración financiera) se vinculan con los procesos de intervalos (como el surtido de los pedidos) y éstos, a su vez, afectan los procesos de vinculación con el cliente u otros procesos externos. Para que los procesos internos aporten algo al valor entregado por la cadena de valor, es preciso que haya procesos de intervalos.

Asociaciones internas para crear una orientación al mercado

Los procesos internos muchas veces chocan con los externos, pues buscan una serie de objetivos distintos. La gerencia de ventas, por ejemplo, desea que todos los clientes en perspectiva lleguen a comprar, mientras que el departamento de crédito sólo quiere tener cuentas sanas. Las asociaciones internas son un proceso de intervalos que, si están bien constituidas, permitirán manejar estos conflictos de modo que tengan un efecto positivo para la empresa. Las asociaciones internas,

FIGURA 3.3 Clasificación de las capacidades de las empresas orientadas al mercado

Fuente: George S. Day, "Capabilities of Market-Driven Organizations", en *Journal of Marketing* 58, octubre de 1994, pp. 37-52. Reproducido con permiso de la American Marketing Association.



o establecer relaciones para asociarse con otras áreas funcionales (clientes y proveedores dentro de la empresa), también sirven para llevar los requerimientos del mercado a los gerentes encargados de los procesos internos, por ejemplo, la autorización de un crédito. También son un proceso de intervalos que crea un marco o entorno para otros procesos de intervalos, por ejemplo, el servicio después de la venta, el desarrollo de productos nuevos o los procesos de desarrollo y penetración en el mercado. El resultado es que toda la empresa está orientada al mercado y no sólo la fuerza de ventas.

La voz del cliente se debe llevar a muchas partes de la empresa y las asociaciones internas son un mecanismo que permite hacer esto. Sin embargo, hay que destacar que el gerente de ventas es el encargado de constituir esas asociaciones internas. Si bien toda la empresa se debe concentrar en el cliente, no es frecuente que los sistemas de información, los de selección de personal, los que lo evalúan y otros alienten a los departamentos a tomar esa iniciativa, con la salvedad del departamento de ventas. De hecho, es más probable que ocurra justo lo contrario, pues hay muchas razones para no escuchar al cliente. Por ejemplo, los gerentes de producción deban pagar un costo por cambiar la producción de un producto a otro, pero el gerente de ventas tal vez tenga que ofrecer distintos productos para poder cumplir con los objetivos del cliente.

La empresa, para ser orientada al mercado y centrada en el cliente, debe tener una identidad de base sólida; esto implica que la compañía sepa con claridad qué es y qué pretende ser. Hay demasiada información disponible como para tratar de asimilar todo e, igualmente, en los mercados existen demasiadas oportunidades como para tratar de abarcarlas todas. Para crear una identidad que le ayude a concentrarse en el aprendizaje y la orientación al mercado, una empresa primero debe crear una misión sólida y metas apropiadas. La claridad de la misión y de las metas proporciona el enfoque, o la **dirección estratégica**, que servirá para crear y aplicar la estrategia de marketing de la empresa. En la sección siguiente se presenta una introducción a este proceso.

PROCESO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Misión y metas de la compañía

Con la **definición de la misión** de una empresa se pretende cubrir las cuestiones más básicas de su razón de ser. ¿Cuál es nuestra actividad empresarial? ¿Cómo debería ser? Parecen dos preguntas sencillas, pero la administración muchas veces tiene problemas para responderlas. Hay muchas definiciones de misión que están llenas de generalidades y atributos que todo el mundo tiene, y que no se concentran en los elementos que en realidad definen a la organización. Un ejemplo de este problema sería el caso de un grupo de administradores, de más de veinte compañías, que identificaron una misión como si fuera la de su propia compañía.[12]

Muchas empresas definen sus misiones en forma por demás limitada, al concentrarse en la elaboración de determinado producto o servicio. A medida que la tecnología y las necesidades de los clientes cambian, los productos y servicios específicos se vuelven obsoletos y las compañías que definen su misión en términos limitados también se vuelven obsoletas. Por ejemplo, hoy quedan pocas empresas de tranvías, pero hay muchas organizaciones que buscan satisfacer la necesidad del tránsito urbano de masas por diversos medios alternativos.

La forma más correcta de definir una misión es que la empresa lo haga en términos de las necesidades humanas amplias que tratará de satisfacer. Mucha gente conoce el modelo comercial directo de Dell enfocado al cliente, así como el éxito de la empresa en crear gran valor para los clientes y sus inversionistas. Lo que es menos conocido es el ambiente único que forjaron Michael Dell y su personal desde que se fundó la empresa, en 1984.

Dell caracteriza ese ambiente en una declaración de filosofía corporativa en su sitio de internet llamada "El alma de Dell". Define la clase de empresa que es y la que aspira a convertirse, sirve como guía para sus acciones en todo el mundo y sienta las bases de su "cultura ganadora".

A continuación se presentan los elementos básicos de El alma de Dell:

Clientes: creemos en crear clientes leales al proporcionarles una experiencia superior con un gran valor. Estamos comprometidos con las relaciones directas para ofrecer los mejores productos y servicios con base en tecnología estándar, y para desempeñarnos mejor que la competencia, con valor y una experiencia superior para el cliente.

Equipo Dell: creemos que nuestro éxito continuo reside en el trabajo de equipo y la oportunidad que cada miembro tiene de aprender, desarrollarse y crecer. Estamos comprometidos a ser una meritocracia, y a desarrollar, conservar y atraer a la mejor gente, que refleje nuestro mercado mundial.

Relaciones directas: Nos proponemos ser directos en todo lo que hacemos. Estamos comprometidos con la conducta ética; con la respuesta oportuna y razonable a las necesidades del cliente; con la procuración de una comunicación abierta y el establecimiento de relaciones eficaces con clientes, socios, proveedores y entre nosotros, y con el hecho de operar sin jerarquías y burocracias ineficaces.

Ciudadanía global: creemos en la participación responsable en el mercado global. Estamos comprometidos a entender y respetar las leyes, valores y culturas desde donde hagamos negocios; a crecer con rentabilidad en todos los mercados; a promover un clima global comercial sano, y a contribuir de forma positiva en toda comunidad que llamemos hogar, de manera tanto personal como organizacional.

Ganar: nos apasiona ganar en todo lo que hacemos. Estamos comprometidos con la excelencia operacional, con la experiencia superior para el cliente, con el liderazgo en los mercados globales que atendemos, con que se nos conozca como una gran empresa y un gran lugar para trabajar, y con ofrecer un valor accionario superior con el paso del tiempo.[13]

Cuando la empresa define su misión en términos de satisfacer una necesidad, entonces resulta más fácil identificar las oportunidades atractivas del mercado. Cuando una compañía petrolera define su misión en términos de satisfacer la necesidad de energía que tiene la gente, entonces queda claro que debe explorar una serie de fuentes de energía, como la energía solar, además de encontrar fuentes nuevas de petróleo. Asimismo, una misión definida con claridad ayuda a la administración a evaluar las oportunidades existentes y a evitar las que no son congruentes con los objetivos de la empresa.

Las **metas** (u objetivos) son consecuencia de la misión de la empresa y representan en concreto aquello que la compañía quiere alcanzar. Algunos ejemplos de áreas para establecer metas son la posición financiera de la empresa, la medida de su buena actuación en los mercados, la calidad de sus productos y el grado de satisfacción de sus clientes. Los **objetivos** son simplemente más específicos que las metas. Así pues, por ejemplo, Procter & Gamble tal vez tenga la meta de conservar su posición de ser la primera del mercado en la categoría de las pastas de dientes y de ahí saldrán objetivos muy específicos como aumentar las ventas de Crest 5% en 2006. En términos generales, los objetivos bien definidos siempre deben ser: 1) específicos, 2) mensurables y 3) alcanzables.

Estrategia de UCE

En las compañías que tienen muchas divisiones o **unidades comerciales estratégicas (UCE)** es probable que cada UCE tenga sus propios objetivos y una estrategia distinta para alcanzarlos. Por ejemplo, General Electric funciona con muchas unidades estratégicas de negocios, las cuales compiten en mercados muy distintos como los aparatos electrodomésticos, los aviones, los plásticos y los sistemas de energía eléctrica, por nombrar sólo algunos. El pilar de una estrategia de negocios es la decisión de cómo competirá en su industria para conseguir una **ventaja competitiva sostenible (VCS)**. La base de la VCS es la serie de **competencias distintivas** que posee la empresa. Es decir, qué calidad o atributo de la compañía la distingue de sus competidores, o en qué se diferencia o se diferenciará del resto.[14] Por ejemplo, una de las competencias distintivas de Dell es su capacidad para ofrecer a los clientes una gran variedad de características y combinaciones que pueden incluir en su computadora. Una UCE muchas veces contiene una serie de productos o marcas distintos y su estrategia competitiva constreñirá e influirá en las metas y los objetivos del marketing, las estrategias y los programas funcionales —incluso en las actividades de la fuerza de ventas— adecuados para cada uno de estos productos.

FIGURA 3.4 Estrategias genéricas de negocios y sus implicaciones para la fuerza de ventas

Fuente: Adaptado de William L. Cron y Michael Levy, "Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective", en *Journal of Personal Selling and Sales Management* 7, agosto de 1987, pp. 57-66.

Tipología de Porter	**Implicaciones para la fuerza de ventas**
Proveedor con costos bajos	
Construcción de instalaciones a escala eficiente, búsqueda vigorosa de reducciones de costos a partir de la experiencia, estrecho control de costos y gastos fijos, generalmente relacionado con una participación de mercado relativamente grande.	Atender a los clientes grandes actuales, perseguir a los clientes en perspectiva grandes, abatir los costos, vender con base en el precio y, normalmente, asumir muchas responsabilidades relativas a tomar pedidos.
Distinción	
Creación de algo que en toda la industria se percibe como único. Proporciona aislamiento contra la rivalidad de la competencia en razón de la fidelidad por la marca y la menor sensibilidad a los precios resultantes.	Vender beneficios ajenos al precio; generar pedidos; brindar un servicio de gran calidad al cliente, que responda a sus necesidades; posiblemente buscar suficientes clientes en perspectiva si se está en una industria de gran crecimiento; seleccionar a los clientes con base en su sensibilidad a los precios bajos. Se necesita normalmente una fuerza de ventas de gran calidad.
Nicho (o punto focal)	
Servir a un mercado objetivo concreto y elaborar cada política funcional con este mercado en mente. Aun cuando la participación de mercado de la industria sea baja, la empresa domina un segmento dentro de ella.	Volverse experto en las operaciones y oportunidades relacionadas con el mercado objetivo. Llamar la atención de los clientes respecto de los beneficios ajenos a los precios y asignar tiempo para venderle al mercado objetivo.
Tipología de Miles y Snow	**Implicaciones en la fuerza de ventas**
Prospectador	
Intento por ser el primero en desarrollar un mercado para el producto. Ofrecer una línea de productos que cambian con frecuencia y estar dispuesto a sacrificar las utilidades a corto plazo para conseguir un bastión fuerte, de largo plazo, en sus mercados.	El punto central está en aumentar el volumen de las ventas. La administración del territorio hace hincapié en la penetración y la búsqueda de clientes.
Defensor	
Ofrecer una línea de productos limitada y estable a un mercado predecible. Por lo general, los mercados están en la fase última de crecimiento o en la primera de madurez del ciclo de vida del producto. Énfasis en ser un productor con costos bajos por el manejo de un volumen alto.	Conservar la base de clientes. Casi no requiere que se busquen clientes nuevos. Hacer hincapié en el servicio a clientes y una mayor penetración en las cuentas.
Analizador	
Elegir mercados de gran crecimiento y al mismo tiempo sostenerse a mercados sustancialmente maduros. Los analizadores son un tipo intermedio de empresa. Hacen menos cambios en el mercado de productos y a menos velocidad que los prospectadores, pero están menos comprometidos con la estabilidad y la eficiencia que los defensores.	Equilibrar los diversos papeles (servir a los clientes existentes, buscar posibles clientes nuevos, descubrir nuevas aplicaciones, mantener la distribución de productos maduros y apoyar las campañas de productos nuevos).

Varios autores han elaborado sistemas de clasificación que señalan unas cuantas **estrategias genéricas** o comunes a las unidades de negocios de diversas industrias. El más conocido fue ideado por Michael Porter, quien definió tres estrategias competitivas básicas: los costos bajos, la diferenciación y los nichos (o punto focal).[15] Otra socorrida tipología de las estrategias competitivas fue concebida por Miles y Snow, que clasificaron las estrategias de acuerdo con la importancia que depositaban en el crecimiento por medio de los productos nuevos y el desarrollo del mercado. Así, calificaron las categorías resultantes con el nombre de estrategias de prospectador, defensor y

analizador.[16] En la figura 3.4 se presentan breves definiciones de estas seis estrategias genéricas de los negocios.

Para que una UCE implante debidamente una estrategia competitiva, las estrategias de marketing y los programas funcionales del marketing para cada uno de sus productos o sus líneas de productos se deben ceñir a los requerimientos de dicha estrategia. Por ejemplo, cuando Compaq pasó a ser propiedad de Hewlett-Packard, ésta cambió la estrategia de Compaq de diferenciación orientada a ofrecer productos de calidad técnica superior a otra estrategia competitiva más orientada a precios y costos bajos. En el recuadro 3.3, Innovación, se aprecia la forma como HP ubica hoy en día a Compaq en el mercado. En la figura 3.4 también se resumen algunas de las implicaciones concretas que estas distintas estrategias competitivas tienen para los programas y las actividades de ventas del negocio.[17]

El proceso de la estrategia consta de varios pasos, los cuales se muestran en la figura 3.5. Luego de que un negocio ha decidido cómo competirá para conseguir una ventaja sostenible sobre las demás empresas, tiene que decidir dónde competirá: cuáles mercados de productos o segmentos específicos del mercado serán su meta. Esta decisión implica evaluar las oportunidades disponibles en el mercado.

Paso uno: analizar las oportunidades del mercado

En su sentido más amplio, una **oportunidad del mercado** existe siempre que una necesidad humana no esté satisfecha. No obstante, una necesidad no satisfecha representará una oportunidad atractiva y viable para la empresa siempre que:

1. La oportunidad sea congruente con la misión y los objetivos de la empresa.
2. Existan los suficientes clientes en perspectiva para el producto o servicios necesitados, como para que el posible volumen total de las ventas sea sustantivo.
3. La empresa cuente con los recursos y la experiencia necesarios para captar una parte adecuada de todo el mercado.

La evaluación de las oportunidades del mercado requiere que primero se evalúen los factores del entorno que lo afectan y se estime su potencial total para el bien o el servicio. A continuación, la empresa debe evaluar sus capacidades y sus fuerzas, en comparación con las de los competidores, para estimar la parte del potencial total del mercado que, razonablemente, está en posibilidad de abarcar. Más adelante, cuando la estrategia específica de marketing se haya establecido, la empresa podrá hacer pronósticos de ventas respecto del volumen real de ventas que espera alcanzar en determinado plazo.

Estas estimaciones del potencial del mercado total, el potencial de las ventas de la compañía y los pronósticos de las ventas son fundamentales para los planes de ventas de la empresa y sientan las bases para definir los territorios de ventas, asignar a los vendedores y fijar las cuotas de ventas.

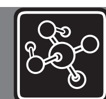
En el capítulo 5 se presentan con más detalle los métodos para analizar las oportunidades del mercado y para generar pronósticos de ventas.

Las oportunidades del mercado no incluyen, por lo general, a todos los consumidores ni compradores industriales de los mercados. Es preciso definir las oportunidades del mercado y elaborar las estrategias de marketing para los mercados objetivo específicos, los cuales con frecuencia constan de uno o unos cuantos segmentos de clientes, que tienen preferencias y características relativamente homogéneas.

Paso dos: generación de estrategias

Generar estrategias es una tarea creativa. Usualmente, se emplean varias estrategias para alcanzar el mismo objetivo. Por ejemplo, una empresa de computadoras interesada en aumentar su participación de mercado tiene las siguientes opciones: 1) tratar de rebasar a sus competidores introduciendo computadoras de nueva generación, técnicamente superiores, 2) tratar de convertirse en un productor con costos bajos y competir agresivamente con los precios; o 3) atraer a los clientes generando canales de distribución más cómodos, como Dell Computers, que vende sus productos en

Innovación La nueva y sencilla Compaq de Hewlett-Packard 3.3



Desde el principio, la marca de computadoras personales Compaq planteó un dilema al ser adquirida por Hewlett-Packard cinco años antes. Compaq luchaba en el mercado para el consumidor, así como HP lo hacía con su propia marca. Dell, con sus precios bajos y ventas directas por teléfono e internet, le comía el mandado a HP. "Algunas personas sugerían que nos deshiciéramos de Compaq", recuerda Satjiv Chahil, vicepresidente senior de marketing para el negocio de PC de HP. "Pero dijimos 'No, es una marca valiosa. La prepararemos para el futuro'."

Ese relanzamiento se esperaba desde hacía tiempo, cuando la marca Compaq perdía participación de mercado entre los consumidores estadounidenses. Pero ahora que HP se las ha arreglado para reorientar su propia marca; la empresa considera cómo definir Compaq. Durante mucho tiempo se comercializó como una PC que valía lo que costaba, pero HP desea transmitir la noción de que Compaq también ofrece, como dicen los ejecutivos, "simplicidad".

Toda empresa que cuente con varias marcas para el consumidor debe ubicarlas de forma que los compradores entiendan que son distintas y aprecien las diferencias. HP padeció este problema. Hace apenas unos cuantos años no había mucha diferencia entre las líneas de producto de HP y Compaq. "Ambas tendían a desenvolverse en el mercado medio", dice Chahil. "Con los años, HP y Compaq se fusionaron."

IMAGEN COTIDIANA

Con un intenso esfuerzo de diseño y marketing a partir de 2005, la empresa elevó la marca HP a un nivel superior. Esa medida ayudó no sólo a aumentar las finanzas de la empresa, sino a impulsar a ésta hacia los mejores lugares de la clasificación de participación de mercado, hasta desplazar a su rival Dell. Ahora, el desafío es impulsar a Compaq con un mensaje de marca que no afecte la imagen en ascenso de HP.

HP, mediante un marketing apoyado en celebridades y productos mejorados, presenta su línea principal como una marca "aspiracional" que ofrece entretenimiento y multimedia de nivel complejo. Por ejemplo, comercializa sus portátiles como productos de "entretenimiento", con precios de 580 a 1 050 dólares. Un nivel arriba está la portátil de "multimedia extrema", de 3 000 dólares. Por otro lado, HP quiere que Compaq proyecte la imagen de ser "accesible y tangible", en opinión de Stacy Wolff, directora de diseño de PC en HP. "Es simple, costeable y está dirigida a quien sólo quiera una PC". La empresa en la actualidad comercializa los productos de Compaq como adecuados para la "computación cotidiana".

MANTENER SATISFECHO AL CLIENTE

¿Quién es el cliente habitual de Compaq? Entre los segmentos potenciales están los estudiantes, las mujeres ambivalentes respecto de contar con abundantes características de multimedia, y los negocios pequeños. Según los analistas, usar una segunda marca para atender pequeños segmentos del mercado del consumidor es prudente. "El mercado exige segmentación", dice David Daoud, analista de la empresa investigadora de la industria IDC. "Si sólo se cuenta con una marca y no se pueden atender varios segmentos, aparecerán problemas. HP reconoce que cuando se trata de mercados maduros y saturados, es necesario ir por los clientes en los nichos y atender sus necesidades".

Y la participación de mercado de Compaq declina desde hace años. En 2006, Compaq tenía más o menos 7% de las ventas estadounidenses de computadoras de escritorio, en comparación con 12% del año anterior. En portátiles, su participación era de 11%, cuando en 2005 era de 11.6% y en 2004 de 12.5%. Si bien un nuevo mensaje tal vez aumentaría la participación de Compaq, también podría hacer que HP perdiera clientes sensibles al precio que de otra manera se decidirían por una Dell, Toshiba u otro competidor. "HP desea protegerse de los competidores atacando el segmento inferior", dice John Allen, funcionario de Highbridge Consulting. Una Compaq renovada "protegería la participación total de mercado de la empresa sin degradar la imagen de nivel superior de HP".

UN ENFOQUE MINIMALISTA

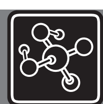
Los equipos de diseño ya trabajan en la siguiente generación de máquinas Compaq, con lo que esperan llegar al mercado el próximo año y difundir la noción de simple y mínimo. Por ejemplo, las portátiles Compaq actuales usan varias capas de gris y negro, y las áreas del teclado y la pantalla tienen muchas superficies de alturas distintas. En el futuro, las superficies internas serán monocromáticas, más suaves y "menos fracturadas", según Wolff, de HP. Aunque otros fabricantes de PC venden máquinas de varios colores, es probable que la marca Compaq se quede con sombras de grises. En cambio, las PC de marca HP tienen elegantes terminados de negro brilloso y algunos toques adicionales decorativos, como un patrón en forma de ondas inspirado en un jardín rocoso zen.

A pesar de la creciente popularidad de las funciones integradas de multimedia, desde cámaras hasta bocinas y micrófonos, los diseñadores de Compaq harán un esfuerzo deliberado para limitarse. El mensaje predominante es que las máquinas Compaq no hacen más que realizar el trabajo. Con una PC Compaq "se supone que los componentes de audio tengan un propósito, en lugar de tener una bocina cargada de testosterona", dice Wolff. Las PC HP tienen funciones de juegos como bocinas y luces; una Compaq, no. Nos esforzaremos en no poner un montón de componentes y piezas adicionales.

Aunque los clientes no verán los nuevos productos minimalistas Compaq en meses, la empresa ya rediseñó el ele-

(*continúa*)

Innovación *conclusión* 3.3



mento más visible de su marketing: el logo. El antiguo logo exponía todo el nombre de la marca. El nuevo, que se presentó hace unos cuantos meses, es casi cuadrado, con una combinación de una *C* y una *Q*. "Es una línea que traza una forma simple", dice Chahil, de HP, y añade que la empresa se inspiró en el rey del diseño minimalista: Calvin Klein.

Fuente: Louise Lee, "Hewlett-Packard's New, Simple Compaq", en *BusinessWeek*, agosto de 2007, www.businessweek.com.

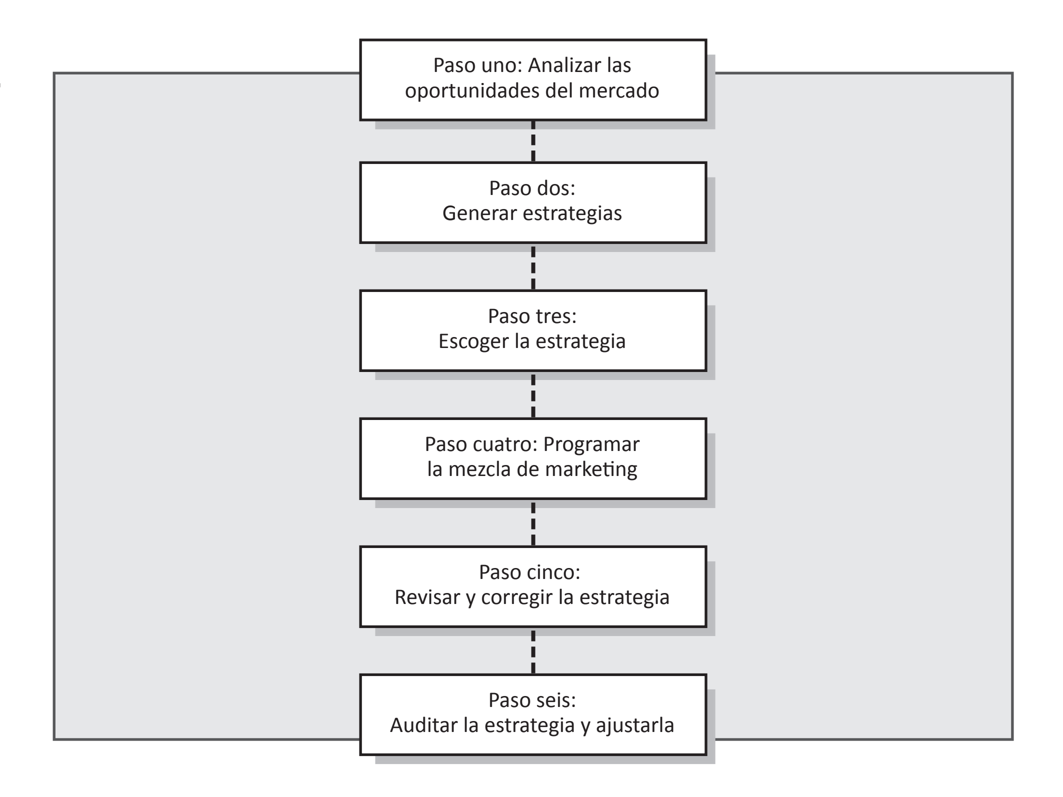
línea y por teléfono, pero también ofrece a los clientes la oportunidad de hacer pedidos en quioscos de centros comerciales y aeropuertos.

En esta etapa, la clave es alcanzar la mayor creatividad posible. No se trata de evaluar las estrategias, sino de generarlas. No sólo es pertinente enumerar algunas estrategias descabelladas; también es deseable lograrlas. Las siguientes etapas del proceso disminuirán la lista a una cantidad más razonable. No obstante, generar de entrada la mayor cantidad posible de ideas garantiza que, cuando se evalúen las opciones, haya mejores estrategias por considerar. Incluso el más complicado de los procedimientos de evaluación no es capaz de elegir la mejor estrategia si nadie ha pensado en ella.

Paso tres: seleccionar la estrategia

Los criterios empleados para elegir la estrategia de marketing más promisoria deben estar relacionados directamente con los objetivos a lograr. Por ejemplo, si el objetivo básico del marketing es aumentar la participación de mercado, entonces habrá que someter a escrutinio aquellas que producirán grandes aumentos en la participación. Sin embargo, normalmente un negocio tiene varios

FIGURA 3.5
Pasos para elaborar e implementar estrategias



objetivos de marketing y muchas veces llega a suceder que la estrategia más eficaz para lograr uno de ellos va en detrimento de otro. La mejor estrategia general, por lo tanto, tal vez no sea sólo la mejor para un determinado objetivo.

Paso cuatro: programar la mezcla de marketing

Un **programa de marketing** combina elementos de la mezcla de marketing para aplicar la estrategia. Refleja una asignación concreta de los recursos financieros y humanos. La decisión implica tres interrogantes: 1) ¿Cuánto se gastará en el esfuerzo total del marketing?, 2) ¿Cómo se asignará ese gasto entre los elementos de la mezcla de marketing? 3) ¿Cómo se dividirán el dinero y el esfuerzo asignados a un elemento entre las posibles actividades? La etapa del programa es el punto donde la formulación del programa de ventas de la empresa suele entrar en el panorama de la planeación; es una parte del programa general de comunicados del marketing de la empresa.

Paso cinco: revisar y corregir la estrategia

Quienes están al mando de las áreas funcionales del negocio normalmente se encargan de generar planes para las funciones que supervisan. De manera que es muy probable que en ocasiones el plan de marketing preparado por el gerente de un producto no sea compatible con los planes financieros o de producción de la unidad de negocios. Por ejemplo, los flujos monetarios generados por las ventas proyectadas para los productos podrían representar un rendimiento demasiado bajo del capital o no ser suficientes para justificar la fabricación del producto. Así pues, es necesario revisar los distintos planes funcionales e integrarlos a un todo congruente, a nivel de unidad de negocios y de compañía.

Paso seis: auditar y ajustar la estrategia

El entorno inestable de hoy en día hace de la planeación algo fundamental y también requiere que estos planes sean evaluados periódicamente. En la medida que los competidores hagan ajustes a sus estrategias y que cambien otras condiciones del entorno será necesario también revisar los planes y los programas de la empresa.

Cuando las metas y los objetivos han sido detallados en términos específicos y mensurables durante el proceso de planeación, el control del plan de marketing resulta bastante simple. Implica comparar periódicamente los resultados reales con el volumen de ventas, la participación de mercado, los presupuestos para el gasto y otros objetivos especificados en el plan. Cuando los resultados se alejan de los niveles proyectados, la administración debe tratar de averiguar el motivo y, en caso necesario, tomar medidas correctivas. Esto tal vez implique hacer ajustes en elementos específicos de la mezcla de marketing, adoptar otra estrategia de marketing o, tal vez, evaluar las oportunidades del mercado.

El gerente de ventas desempeña un papel central en este proceso de evaluación y control, pues es el responsable de ponderar los resultados del programa de ventas. La tercera parte del libro versa sobre este proceso de control y adecuación.

FUNCIÓN DE LAS VENTAS PERSONALES EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Como ya se mencionó, los encargados de hacer los planes estratégicos tienen una serie de opciones, las cuales incluyen saber si la estrategia será al modo de Porter o al de Miles y Snow. Otra decisión que deben tomar los encargados de hacer los planes estratégicos de marketing es el tipo de relación que quieren con el mercado o los segmentos del mercado. La índole de la fuerza de ventas y el papel que desempeñará para poner en práctica la estrategia de marketing de la empresa dependerán del tipo de relación que la compañía quiera tener con el mercado. Algunos otros factores, como el costo por cubrir un mercado, también afectan el papel de la fuerza de ventas, como se verá más adelante.

Función de las relaciones

Casi todo el mundo supone que las relaciones son los vínculos que hay entre las personas y, en efecto, esta definición opera para muchos niveles sociales. No obstante, en los negocios es más conveniente pensar que las relaciones ocurren a lo largo de una línea recta y que se definen según el tipo de transacción entre el comprador y el vendedor. En esta línea existen tres tipos básicos de relaciones: los intercambios de mercado, las relaciones funcionales y las asociaciones estratégicas. En la figura 3.6 se resumen las características de cada uno de estos tipos de relaciones.

Intercambios de mercado

En un extremo de la línea recta están los **intercambios de mercado**, es decir, las transacciones únicas que ocurren entre el comprador y el vendedor sin considerar la posibilidad de una interacción futura. Por ejemplo, piense en las compras de gasolina. La mayoría de la gente, cuando nota que le queda poca gasolina en el tanque, la compra donde le resulta más cómodo. No ocurre que la compren en el mismo lugar una y otra vez porque les agrade el despachador y quieran hacer negocios con ese establecimiento. Sin embargo, con el tiempo es probable que realicen un porcentaje elevado de sus compras en la misma gasolinera. Estas compras siguen siendo intercambios de mercado porque la ubicación de la gasolinera es lo que motiva la compra (queda de camino al trabajo, cerca de casa, etcétera).

¿Los vendedores tienen un papel en los intercambios de mercado? Sí, pero éste en ocasiones es distinto para las fuerzas de ventas tradicionales, llegando incluso a resultarles incómodo. Neil Rackham describe cuatro papeles para los vendedores que operan en el contexto de ventas que implican un intercambio de mercado (transaccionales):[18]

1. *Cree un valor nuevo.* Encuentre la manera de crear una oferta en verdad distintiva, bien sea mediante la innovación de productos o con el ofrecimiento de servicios distintivos que tengan un valor real y mensurable para los clientes, y con ello lograr salir del papel transaccional.
2. *Adáptese.* Reestructure su enfoque de ventas para alcanzar el éxito en las ventas transaccionales; es importante eliminar al máximo tanto los costos de las ventas como otros relacionados con ellas.
3. *Haga el mercado*. Encuentre la manera de sacar provecho de la propia transacción, además de la utilidad que deriva de los productos que vende o en lugar de ella. Un magnífico ejemplo de ello es el sistema SABRE de reservaciones en líneas aéreas, originalmente operado por AMR Corporation, la matriz de American Airlines. Los viajes en avión se han convertido en una mercancía de primera necesidad, pero SABRE se ha posicionado de modo que gana dinero con las transacciones que genera un sistema orientado hacia un bien de consumo básico.
4. *Sálgase.* Si usted no encuentra la manera de tener éxito en este tipo de venta, entonces considere seriamente la posibilidad de abandonar el segmento transaccional del mercado, el producto o línea de productos transaccionales en cuestión o al tipo de cliente transaccional con el que tiene relación.

FIGURA 3.6
Tipos de relaciones entre compradores y vendedores

Fuente: Barton Weitz, Stephen Castleberry y John Tanner, *Selling: Building Partnerships*, 6a. ed. (Nueva York: Irwin/McGraw-Hill, 2005).

	Tipo de relación		
Características de la relación	**Intercambio de mercado**	**Relación funcional**	**Asociaciones estratégicas**
Periodo	Corto plazo	Largo plazo	Largo plazo
Interés por la otra parte	Poco	Mediano	Mucho
Confianza	Poca	Mucha	Mucha
Inversión en relaciones	Poco/mediano	Mucha	Mucha
Naturaleza de la relación	Conflicto, regateo	Cooperación	Colaboración
Riesgo de la relación	Poco	Mediano	Mucho
Posibles beneficios	Pocos	Medianos	Muchos

Con base en lo anterior, resulta evidente que diversas características de un mercado influyen en el tipo de estrategia que se usará para las relaciones del intercambio de mercado. Algunas características, como la poca diferenciación de un producto (por ejemplo, los productos básicos de consumo), la competencia basada principalmente en el precio y otros factores similares requerirían una estrategia para el intercambio de mercado.

Relaciones funcionales

Al avanzar en la línea recta presentada en la figura 3.6, las relaciones funcionales reflejan un territorio intermedio. Las **relaciones funcionales** son de largo plazo, ocurren entre el comprador y el vendedor, y están basadas en amistades personales estrechas. Estas relaciones personales crean un clima de cooperación, con una comunicación franca y sincera.

Cuando las relaciones funcionales son adecuadas, la relación del vendedor con el comprador resulta fundamental. Algunos ejemplos serían la planeación financiera (donde el corredor se convierte en un confidente depositario de la confianza del cliente) y la producción por contrato, una industria en la que los vendedores establecen relaciones sólidas con los diseñadores del producto, de modo que los componentes de los vendedores quedan incluidos en los productos nuevos.

Las relaciones funcionales son convenientes cuando se requiere un grado importante de confianza personal para manejar la relación del negocio y cuando el vendedor tiene una experiencia especial que le proporciona una ventaja competitiva. En estas situaciones, al comprador le conviene más buscar una relación funcional. Este tipo de relaciones suelen surgir por motivos que no son para nada estratégicos.

Para la compañía vendedora, uno de los peligros de las relaciones funcionales se hace realidad cuando una de las partes se sale del juego. Si el comprador cambia de empleo, incluso dentro de la empresa compradora, habrá que crear una relación funcional nueva. Asimismo, si el vendedor abandona la empresa, la relación estará en riesgo, sobre todo si el vendedor empieza a trabajar para la competencia. En las industrias que se caracterizan por las relaciones funcionales es habitual que los vendedores se lleven sus cuentas.

Asociaciones estratégicas

Al final de la línea, en el extremo contrario de los intercambios de mercado, están las asociaciones estratégicas. Las **asociaciones estratégicas** son relaciones de largo plazo, en las cuales los asociados invierten mucho para mejorar la rentabilidad de las dos compañías y para alcanzar, en conjunto, los objetivos estratégicos. En una verdadera asociación estratégica, la relación se da entre dos organizaciones y refleja una gran variedad de relaciones personales entre los integrantes de cada una de ellas. En consecuencia, la relación deja de estar centrada exclusivamente en el vendedor.

No obstante, el vendedor sigue desempeñando un papel muy importante. Este tipo de relación requiere que haya una comunicación directa con producción, los diseñadores de productos, etc., pero el vendedor es el responsable de asegurarse de que la relación no deje de ser sólida. Los vendedores son administradores de relaciones y administradores generales al mismo tiempo, porque están encargados de garantizar que la relación resulte rentable para las dos partes. En su calidad de administradores de relaciones trabajan directamente con el comprador para elaborar junto con él programas estratégicos y para fortalecer la relación. En su calidad de administradores generales, trabajan dentro de su propia empresa para encargarse de que se cumplan los programas estratégicos.

No todos los clientes se prestan para crear asociaciones estratégicas, ni es necesario que así sea. Las asociaciones estratégicas sólo deben establecerse con clientes grandes y capaces de hacer que valga la pena invertir en ellos, con clientes innovadores y capaces de ofrecer tecnología que otros clientes no tienen o con clientes que brindan acceso a mercados mejores que los de cualquier otro cliente. Por ejemplo, Procter & Gamble y Wal-Mart tienen una asociación estratégica que ha sido muy publicitada. Wal-Mart le ha enseñado a P&G métodos para administrar la cadena de la oferta, los cuales le han permitido a P&G ser más rentable con todos los clientes. Wal-Mart saca provecho del conocimiento del mercado y la tecnología de marketing de P&G. Gracias a esta tecnología aunada a

la experiencia, Wal-Mart ha sido capaz de codesarrollar mercados y productos nuevos con P&G, de modo que ambas compañías han logrado capitalizar las oportunidades del mercado.

LAS VENTAS PERSONALES EN LA ERA DE LAS RELACIONES

Hoy en día, el juego de moda entre las organizaciones de ventas es desarrollar relaciones duraderas con los clientes. Como ya se mencionó, el modelo de la ARC ofrece la organización formal interna necesaria para apoyar esta meta y propiciar la fidelidad de los clientes. También se señaló que el resultado final con frecuencia es una asociación estratégica entre la compañía vendedora y la compradora. ¿Qué papel desempeña el vendedor en la era de la ARC y las empresas centradas en el cliente? Hay quienes afirman que, ante el avance tecnológico, los canales electrónicos y la creciente tendencia de los clientes a considerar que algunas categorías de bienes y servicios son de primera necesidad, el papel que desempeñan las ventas personales disminuirá ostensiblemente en el siglo XXI. Sin embargo, los autores piensan justo lo contrario. Por supuesto que el papel de las ventas se ha transformado en las empresas modernas, pero en lugar de que el papel de los vendedores haya disminuido, los autores afirman que ahora aquéllos desempeñan un papel más importante que nunca para el éxito de la estrategia de una empresa centrada en el cliente. La clave es responder: ¿qué es lo que deben hacer específicamente los vendedores para elevar al máximo el éxito de las compañías movidas por las relaciones duraderas? En esta sección se abordan algunos de los temas relativos al papel que desempeñan las ventas.

Los vendedores desempeñan un papel fundamental para fomentar buenas relaciones. Las relaciones entre organizaciones que dan por resultado asociaciones estratégicas normalmente pasan por cuatro etapas: conciencia, exploración, expansión y compromiso. La siguiente explicación gira en torno de las tres últimas, porque estas etapas diferencian a los intercambios transaccionales de mercado de las asociaciones estratégicas cara a cara (figura 3.6). Recuerde que la meta central de las empresas en la actualidad es conseguir la fidelidad de los clientes.

Primera etapa: exploración

En la etapa de exploración, los dos bandos tratan de determinar el valor de la relación. Con el transcurso del tiempo, la relación se va definiendo en razón del desarrollo de expectativas por ambas partes y los resultados de las transacciones o las interacciones individuales. Por ejemplo, el comprador empieza por evaluar el seguimiento oportuno de las solicitudes de información o realiza una compra y prueba el producto y el servicio del vendedor. Al mismo tiempo, se desarrollan la confianza y las relaciones personales. Generar **confianza** es muy importante para crear relaciones duraderas y significa que es posible creer en la palabra o la promesa del vendedor y también en que su enfoque para hacer negocios está apoyado en los intereses de largo plazo del cliente.

Una etapa de exploración firme es importante para que la relación florezca con el tiempo. Cuando el comprador prueba el producto por vez primera, está emocionado por obtener los beneficios del producto tal como ha prometido el vendedor. Una mala experiencia inicial es muy difícil de borrar. Para que un vendedor inicie bien la relación tiene que establecer expectativas correctas, vigilar la tramitación de los pedidos y su entrega, asegurarse de que el producto se use debidamente, y brindar servicio a los clientes.

Establecer las expectativas correctas

Muchos empresarios tratan de "prometer poco y ofrecer de más", frase importante que sirve para recordar a los vendedores que no deben prometer más de lo que pueden ofrecer, pero también para recordarles que traten de entregar más de lo que prometieron para sorprender positivamente al comprador. Lograr la **satisfacción del consumidor**, o superar sus expectativas al grado de sorprenderlo, es un camino casi seguro para ganarse su fidelidad. Las promesas exageradas tal vez consigan la primera venta, pero un cliente insatisfecho no sólo no volverá a comprar, sino que también le dirá a muchos que eviten a ese vendedor y a su compañía.

Dar seguimiento a la tramitación de los pedidos y su entrega

La primera expectativa que tiene el comprador es que el producto le sea entregado puntualmente y esté listo para usarse. Los representantes de ventas con frecuencia caen en la tentación de prometer un tiempo de entrega muy corto para ganar la venta, aun cuando saben que es imposible cumplir con ese plazo. Caer en esta tentación provoca dificultades con el cliente y con los encargados de la función de embarque. Ninguno de los dos estará contento con el vendedor que hace estas promesas. Por otra parte, el vendedor debe dar seguimiento a la tramitación de los pedidos y al proceso de su entrega para asegurarse de que nada salga mal.

Asegurarse del uso debido

Algunos compradores quizá sepan cómo operar las características básicas de un producto, pero si éste no opera al máximo de su eficiencia, ello significa una pérdida de valor para el cliente. Muchas empresas cuentan con un departamento de servicio a clientes o con un grupo de apoyo técnico encargado de la tarea de capacitar a los clientes, pero el vendedor es quien tiene, de cualquier forma, la responsabilidad de verificar si el cliente obtiene por completo el valor del uso del producto.

Brindar servicios

No todos los clientes que no se quejan están contentos. Algunas investigaciones muestran que en ocasiones los usuarios han estado insatisfechos mucho antes de que las personas que toman las decisiones tengan conocimiento de ello.[19] Los vendedores tienen la posibilidad de enterarse de estos problemas si trabajan estrechamente con el personal técnico o de apoyo al cliente de la compañía. Después, pueden atender situaciones similares en otras cuentas antes de que los problemas se conviertan en quejas.

Las quejas se llegan a presentar en cualquiera de las etapas de la relación, pero si surgen en la etapa de la exploración, el vendedor tiene la oportunidad de demostrar su compromiso con la cuenta. Cuando los clientes sienten ese compromiso, sea por la forma de manejar una queja o por otras formas de atención especial, es casi seguro que estén dispuestos a pasar a la etapa de expansión.

Segunda etapa: expansión

La etapa de expansión del proceso de la relación se caracteriza por la ocasión que se presenta para vender otros productos o para aumentar la cantidad de negocios de la cuenta. Dado que la confianza va en crecimiento, esto permite al vendedor concentrarse en detectar más necesidades y recomendar soluciones. Se llegan a utilizar varias estrategias, tales como generar la repetición de ventas, realizar ventas cruzadas y vender la línea entera, para expandir los negocios con las cuentas presentes y dirigirlas hacia la fidelidad y el compromiso duradero con la relación.

Generar ventas repetidas y elevar su grado

En algunas situaciones, la estrategia más adecuada es generar que se repitan los pedidos, sobre todo en el caso del suministro de artículos y otros bienes necesarios para las operaciones. Para ello es necesario reconocer los ciclos de las compras y estar presente en el momento en que se realizan. Para **elevar el grado de las compras** es necesario convencer al comprador de que use un producto de mejor calidad o más moderno, lo cual es similar a generar que se repitan las compras. El comprador opta por elevar el grado del producto porque el nuevo satisface sus necesidades mejor o con mayor eficiencia que el anterior.

Vender la línea entera

Vender una línea completa de productos relacionados se conoce como **vender la línea entera.** Muchas compañías hacen hasta lo imposible con cualquier orden de venta para demostrar que su compañía vale la pena como proveedora. Su esperanza es que el comprador quiera adquirir la línea entera después de haber probado un producto. Vender la línea entera no es lo mismo que imponer la línea entera, práctica que emplean las empresas cuando tienen un producto que se vende muy

bien y lo logran por medio de distribuidores. Esta situación ocurre cuando la compañía obliga a los distribuidores a llevar la línea completa a fin de que puedan vender el producto que se vende bien. La estrategia de ventas de la línea entera implica aprovechar la relación para poder vender la línea entera de productos. El imponer la línea entera es una táctica de ventas bastante cuestionable, justo la que provocó que Microsoft obtuviera muchísima publicidad negativa cuando hizo un solo paquete del navegador de Microsoft y su sistema operativo. Por otra parte, el vender la línea entera es un método legítimo para fortalecer la relación.

Ventas cruzadas

Las **ventas cruzadas** se parecen a las ventas de la línea entera, pero requieren que se vendan productos que quizá no están relacionados. Las ventas cruzadas funcionan mejor cuando el vendedor aprovecha la relación existente con el comprador. Ya hay confianza en el vendedor y en la organización vendedora; por lo tanto, la venta no debe resultar tan difícil si existe la necesidad apropiada. Si el centro de compras de la línea del segundo producto es muy distinto, las ventas cruzadas se parecen más a las ventas por primera vez.

Tercera etapa: el compromiso

La base para ampliar una relación es la fidelidad del cliente. Los clientes fieles no sólo repiten sus compras, sino que también son muy reacios a cambiar de proveedores debido a la gran confianza y satisfacción que sienten por el vendedor, la compañía vendedora y sus productos. Por ende, los clientes que son realmente fieles están comprometidos con la relación.

Cuando la relación entre el comprador y el vendedor ha llegado a la etapa del compromiso, opera una promesa, tácita o implícita, de mantener la relación. Formalmente, esta promesa comienza cuando el vendedor es designado proveedor preferido. Si bien la condición de **proveedor preferido** no tiene las mismas implicaciones en todas las compañías, en general significa que el proveedor tiene asegurado un porcentaje importante de los negocios del comprador y que se le considerará en primera instancia para los negocios nuevos.[20] En las empresas que aplican iniciativas de **administración de la calidad total (ACT)**, todos los miembros de la organización se concentran en trabajar permanentemente para eliminar los errores y los defectos en todos los aspectos de sus productos y procesos. Los sistemas muy elaborados para medir la calidad y el hecho de conferir capacidad para tomar decisiones a los empleados con el fin de que puedan tomar medidas para arreglar los problemas de calidad son pilares de la ACT. En estas empresas, generalmente se requiere que los proveedores cumplan con normas estrictas para estar en la lista de los proveedores preferidos. Estas normas se centran en asegurarse que el proveedor cumple de manera consistente las mismas normas de calidad que sigue la compañía vendedora. Boeing, Motorola y Harley-Davidson, por ejemplo, son partidarias de la ACT desde hace mucho. Cada una de estas empresas vigila estrechamente las normas de calidad de los proveedores de sus partes y no dudan en quitar a un proveedor de su lista de preferidos si se presenta un patrón de problemas con la calidad. En el campo de las ventas minoristas, tanto Wal-Mart como Target exigen que sus proveedores de mercancías se ciñan a estrictas normas de calidad y seguridad de los productos, y las dos tienen programas de pruebas de productos y actividades internas para asegurarse de tal cumplimiento.

Asegurar el compromiso

El compromiso en una relación debe darse por parte de ambas empresas y estar apoyado por una cultura centrada en el cliente y orientada al mercado. El compromiso es de las dos compañías y el vendedor se debe asegurar de obtenerlo no sólo del cliente, sino también del resto de su compañía. Para que los altos ejecutivos realicen las inversiones adecuadas, deben estar convencidos de los beneficios que implica establecer una relación duradera con la cuenta. Además, el vendedor debe cuidar que otros miembros de la organización tengan empowerment para atender las necesidades de su cliente. Por ejemplo, si Wal-Mart tiene un problema con el proceso de facturación de Procter & Gamble, el departamento de facturación de esta última debe trabajar directamente con el grupo de cobranzas que paga las cuentas de Wal-Mart para resolver el asunto y diseñar un proceso más

adecuado. La concordancia de la facturación, los embarques y otros sistemas fundamentales es un pilar para una asociación de negocios sólida.

Las actividades de las ventas, como se mencionó en el capítulo 2, varían según el tipo de trabajo de ventas de la estrategia de la empresa para las relaciones y la etapa de la relación. Sin embargo, un elemento común es la ventaja competitiva que se consigue ciñendo el proceso de las ventas a la forma en que los clientes quieren comprar. Pocas personas expresan a sus amigos: "¡Mira el auto que me vendieron!"; lo más común es que digan: "¡Mira el auto que compré!". Como se señaló en el capítulo 2, reconocer la forma en que los compradores desean comprar y crear un proceso de ventas que refuerce ese proceso de decisión es un método importante para conseguir una ventaja competitiva.

FUNCIÓN DE LAS VENTAS PERSONALES EN LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

La fuerza de ventas, como se ha visto, desempeña un papel fundamental en la ejecución de una estrategia de relaciones. Una fuerza de ventas es, como ya se mencionó, tan sólo un elemento más de la mezcla de promociones. Otros elementos, como la publicidad, las respuestas directas y los medios electrónicos, también se emplean como parte de la estrategia de relaciones. En conjunto, las distintas formas estratégicas que la empresa usa para comunicar mensajes de sus productos a los mercados se conoce como estrategia de **comunicación integral de marketing (CIM)**. Los elementos que se escojan para ello influyen en el papel de la fuerza de ventas y, al mismo tiempo, el papel de ésta afecta a los demás elementos escogidos. Esto explica el porqué los comunicados de marketing en verdad deben estar integrados en la forma de usar las ventas personales, la publicidad y otras opciones de la comunicación. Uno de los factores que afectan el papel real de la fuerza de ventas es el costo por cubrir a un segmento del mercado con el grado deseado de servicios para el valor de mercado realizado.

Cada cliente desea un nivel determinado de servicios. De manera reciente, Xerox modificó sus opciones de venta de tal forma que a la simple fuerza de ventas estándar con que contaba le añadió distribuidores más independientes con el objeto de abatir costos y cubrir una mayor parte del mercado. Esto ha sido posible porque una cuenta pequeña de Xerox no requiere que se le asigne un representante de la compañía, siempre que los otros canales de ventas satisfagan sus necesidades. Tampoco tendría mucho sentido que Xerox lo hiciera, debido a que el valor de mercado realizado de esa cuenta, o la utilidad, sería muy bajo. El reto para los gerentes de ventas está en equilibrar el grado de servicios que desea el cliente con el costo correcto por servirle, de tal forma que se obtenga una utilidad. En el capítulo 5 se hace referencia respecto a cómo se aprovecharía la información para determinar los territorios de ventas y asignarlos, y cómo realizar un análisis de las ventas.

Ventajas y desventajas de las ventas en los comunicados de marketing

Las ventajas de las ventas personales como instrumento de los comunicados de marketing se derivan, en gran medida, de la posibilidad de comunicarse frente a frente con un cliente en perspectiva. Los mensajes de las ventas personales muchas veces son más persuasivos que la publicidad o la propaganda en los medios masivos; además de que el representante de ventas tiene oportunidad de comunicar una cantidad mucho mayor de información compleja de la que transmiten otros instrumentos de las promociones. El vendedor puede demostrar el producto o emplear auxiliares visuales. Además, como es probable que el vendedor visite al mismo cliente muchas veces, el representante cuenta con tiempo para averiguar algunos de los problemas y las necesidades del cliente y para enseñarle las ventajas de los productos o servicios adecuados. El contacto de largo plazo en las ventas personales resulta especialmente importante cuando es factible hacer el producto o servicio a la medida de las necesidades de un cliente individual —como suele ocurrir con las relaciones funcionales y las estratégicas— o cuando los términos de la venta están abiertos a negociación.

FIGURA 3.7 **Factores que influyen en el papel de las ventas personales en la estrategia CIM de una empresa**

Objetivos de marketing, estrategia y recursos de la empresa

El mercado objetivo

Características del producto

Prácticas para la distribución

Políticas de precios

Tareas de comunicación que debe realizar la mezcla de comunicación de marketing

Énfasis en las ventas personales respecto de otros elementos de la mezcla de comunicación de marketing

Actividades específicas requeridas para las ventas personales

Políticas para la administración de cuentas

El principal inconveniente de las ventas personales como instrumento de los comunicados de marketing es que al representante de ventas sólo le es posible comunicarse con una pequeña cantidad de posibles clientes. Por lo mismo, las ventas personales son mucho más costosas por persona alcanzada que otros instrumentos de las promociones. Un anuncio en una publicación como *Newsweek* o *Time* cuesta unos cuantos centavos por lector, mientras que —como se menciona en el capítulo 2— el costo de una sola visita de ventas puede llegar a cientos de dólares.

Lo esencial es que las ventas personales deben desempeñar un papel importante en la mezcla de comunicados del marketing de la empresa exclusivamente cuando las tareas en cuestión se realicen mejor mediante las ventas frente a frente que con cualquier otro método. Algunas de estas tareas de comunicación son:

1. Transmitir amplia y compleja información sobre los productos o las políticas de la empresa.
2. Adaptar los productos que se ofrecen o los llamados de las promociones a las necesidades e intereses exclusivos de clientes específicos.
3. Convencer a los clientes de que los productos o servicios de la empresa son mejores, por lo menos en algunas dimensiones, que los similares que ofrecen los competidores.

Como se muestra en la figura 3.7, las tareas de comunicación que afronta un negocio —y la cantidad correcta de esfuerzo para las ventas personales que debe aplicarse en la estrategia de la CIM— dependen de los objetivos del negocio, la estrategia de marketing y los recursos; la cantidad y el tipo de clientes que haya en el mercado objetivo, y la índole de los demás elementos de su mezcla de marketing: 1) las características del producto, 2) las prácticas para la distribución y 3) las políticas de precios.

Recursos, metas y estrategia de marketing de la compañía

Aunque en el caso de las ventas personales los costos por persona alcanzada son elevados, un esfuerzo exitoso en este tipo de ventas quizá requiera una partida financiera que en total sea inferior a la de la publicidad o a la de una campaña de promoción de ventas. Una importante agencia de publicidad se niega a representar a los fabricantes de bienes de consumo a no ser que estén dispuestos a gastar, cuando menos, cinco millones de dólares al año en sus campañas publicitarias. La agencia piensa que es imposible hacer una campaña publicitaria nacional eficaz por menos dinero. Los elevados costos que implican los grandes esfuerzos de publicidad y las promociones de ventas hacen que las empresas pequeñas las usen poco, aunque con frecuencia deben recurrir a las ventas personales —tal vez complementadas con una publicidad menos cara u otras formas de comunicación como internet o las ferias comerciales— como instrumento principal de sus promociones.

Si la meta de la empresa es usar la persuasión para expandir la distribución a una mayor cantidad de mayoristas o minoristas que cuenten con el producto, entonces un esfuerzo fuerte dirigido a las ventas personales y, tal vez, un programa de promociones comerciales serían lo indicado. La índole sumamente persuasiva de las ventas personales también las convierte en un instrumento adecuado cuando el objetivo es quitarle mercado a competidores establecidos, sobre todo si el producto es un bien industrial relativamente complejo o uno duradero de consumo. Por último, si el objetivo es simplemente conservar la participación de mercado de un producto bien establecido, la publicidad "recordatoria" debe desempeñar un papel central en la mezcla de las comunicaciones de marketing.

Características del mercado objetivo

Puesto que los diversos instrumentos de comunicación del marketing tienen costos por persona alcanzada muy diferentes, la cantidad de posibles clientes en el mercado objetivo, su tamaño y su distribución geográfica influyen en la mezcla de los comunicados. Por ejemplo, para justificar el costo más elevado de las ventas personales, con frecuencia se hace hincapié en ellas cuando el mercado objetivo tiene relativamente pocos clientes, cuando es probable que el cliente promedio coloque un pedido relativamente grande y cuando los clientes están agrupados. Las empresas que le venden a los mercados industriales que tienen pocos clientes potenciales, y las que distribuyen sus productos por medio de unos cuantos intermediarios mayoristas, por lo general recurren a las ventas personales como principal instrumento para su promoción. Las empresas que le venden a mercados de consumo grandes, geográficamente extendidos, hacen hincapié en los métodos de promoción y publicidad que tienen costos más eficientes.

Características del producto

Casi todos los libros de texto de marketing indican que las mezclas de las promociones de los productos industriales se concentran mucho en las ventas personales y que las de los bienes duraderos de consumo emplean una combinación de ventas personales y publicidad, mientras que los productores de bienes perecederos de consumo dependen más de la publicidad y las promociones de ventas. Esto se debe a que los bienes industriales y los bienes duraderos de consumo tienden a ser más complejos que los bienes perecederos de consumo, de modo que los posibles compradores necesitan más información para tomar la decisión de comprar. Asimismo, los bienes industriales muchas veces están diseñados o se modifican para satisfacer las necesidades de clientes individuales, en tanto que los duraderos de consumo (al igual que los servicios complejos, como los financieros o los seguros) con frecuencia presentan al comprador una gama de opciones.

Estas generalizaciones deben tomarse con cautela. Los fabricantes de bienes industriales, por lo común, hacen hincapié en las ventas personales, pero también tienen la opción hacer mucha publicidad y relaciones públicas para crear conciencia de la compañía y de sus productos, de manera que la fuerza de ventas consiga tener un acceso más fácil a los clientes en perspectiva.[21] Asimismo, aun cuando un fabricante de bienes de consumo como Nabisco llega a gastar grandes cantidades de dinero en los medios y las promociones de ventas, muchas veces también cuenta con una fuerza

de ventas para visitar a los minoristas y crear el apoyo de revendedores en sus canales de distribución.

Para complicar aún más estos asuntos, internet y el campo entero del comercio electrónico están borrando las diferencias entre los diversos instrumentos de las promociones. El sitio web de una compañía tiene las siguientes utilidades: 1) comunicar grandes cantidades de información del producto, 2) generar pistas para que la fuerza de ventas de la empresa las siga en la calle y 3) permitir a los clientes interesados que pasen por alto el contacto frente a frente con el vendedor y coloquen electrónicamente su pedido de los productos de la empresa.

Prácticas de distribución

Como se mencionó antes, las ventas personales muchas veces son necesarias para conseguir el apoyo de los revendedores y desarrollar una distribución adecuada de un producto, independientemente de que sea un bien de consumo o uno industrial. La estrategia que elija la empresa para influir en los revendedores a fin de que compren su producto tiene repercusiones para la importancia del papel de la fuerza de ventas en la creación de un canal de distribución. Cuando la empresa sigue una **estrategia de atracción**, aspira a crear una demanda fuerte para su marca por parte de los consumidores. Para ello, se concentra en un fuerte programa de publicidad dirigido a los usuarios finales, que alienta a los mayoristas y a los minoristas a llevar el producto para satisfacer a sus clientes y de esta manera cosechar las ventas y las utilidades resultantes.

La fuerza de ventas del fabricante muchas veces tiene un papel de apoyo en la implantación de la estrategia de jalar. Como la demanda se crea principalmente mediante la publicidad dirigida a los usuarios finales, los vendedores deben asegurarse de que haya suficientes productos en los anaqueles, de que se les asigne un lugar adecuado en ellos, de que se monten los exhibidores fuera de los anaqueles y de que el personal de la tienda esté familiarizado con los productos.

Cuando la empresa escoge la **estrategia de empuje** para crear el apoyo de los distribuidores, ofrece incentivos directos a los posibles mayoristas y minoristas, con el propósito de que éstos tengan existencias del producto. Espera que cuando los consumidores vean el producto en la tienda éste les guste y lo compren. Hay toda una serie de incentivos que se les ofrecen a los revendedores, entre ellos: 1) elaboración de programas para **pedidos de reabasto y entregas justo a tiempo**, que ayudan a los revendedores a reducir las cantidades que tienen en inventarios y a mejorar la rotación de éstos; 2) el desarrollo de programas para **administrar por categorías**, en cuyo caso los fabricantes trabajan con los revendedores para subir los volúmenes de las ventas y los márgenes de las categorías de productos en las que los productos de la compañía vendedora están representados, 3) promociones de precios, 4) descuentos por volumen, 5) concursos para los vendedores del revendedor, 6) programas de capacitación para los revendedores, 7) programas de publicidad en cooperación, y 8) materiales de promoción en el punto de compra.

El impulso de ventas del fabricante desempeña un papel central en la aplicación de la estrategia de empujar. La fuerza de ventas debe explicar las ventajas que representa llevar y promover los productos del proveedor ante los posibles integrantes del canal, convencerlos de llevar existencias y de comercializar estos productos agresivamente, y mantener relaciones cooperativas con los socios del canal de la empresa al paso del tiempo.[22]

Políticas de precios

Las políticas de precios de una empresa también influyen en la composición de su mezcla de promociones. Tanto los bienes industriales como los duraderos de consumo de “precio elevado” generalmente requieren de una cantidad sustantiva de ventas personales. Estos productos costosos muchas veces son difíciles, en términos técnicos o estéticos, y los clientes perciben mucho riesgo en su adquisición. Por lo tanto, los posibles compradores desean obtener información detallada y asesoría por parte de un vendedor antes de tomar una decisión.

Además, las ventas personales son esenciales para comercializar productos o servicios cuyo precio de venta final es materia de negociación. Aun cuando las políticas para negociar los precios se

encuentran más comúnmente en las compañías que venden bienes y servicios industriales, también son habituales en la venta de algunos bienes duraderos de consumo, como los automóviles.

La importancia de las ventas personales en comparación con otros instrumentos de las promociones dependerá de diversas características de la estrategia de marketing, tales como el tamaño y la naturaleza del mercado objetivo, la complejidad y los servicios requeridos para el producto, y los demás elementos de la mezcla de marketing. En la figura 3.8 se resume el efecto de estos factores en el diseño de una estrategia de CIM.

Pedidos computarizados y alianzas de clientes

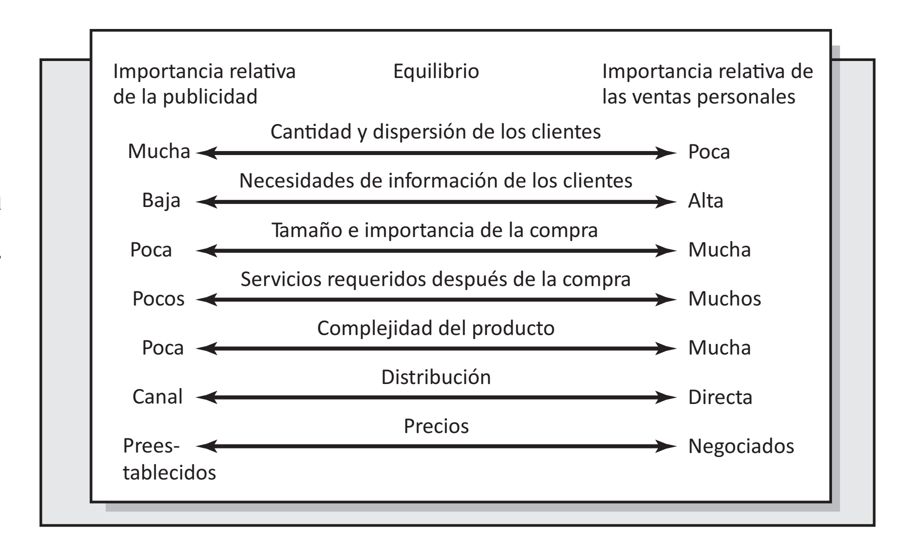
Para fortalecer aún más las relaciones con sus clientes principales, las empresas constituyen **alianzas en la cadena de la oferta** para perfeccionar sistemas de información y resurtido mancomunados. Por ejemplo, Procter & Gamble ha constituido alianzas con las grandes cadenas de supermercados, por ejemplo Kroger, Publix y Safeway para elaborar un sistema de reabastecimiento llamado **respuesta eficiente al consumidor (REC)**. La información de las ventas captada por los lectores ópticos de las cajas a la salida de las tiendas se envía en forma directa a las computadoras de P&G, las cuales saben automáticamente cuándo resurtir cada producto y programar entregas directas a cada tienda. Este intercambio sin papeleo reduce al mínimo los errores y las facturas de cobranza, disminuye los inventarios, evita que se agoten las existencias y mejora el flujo de efectivo.[23]

MEJORAR LA FIDELIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES POR MEDIO DE RETROALIMENTACIÓN

Como se mencionó en la sección anterior sobre ARC, conservar la fidelidad de los clientes actuales más importantes es fundamental para mejorar la rentabilidad del negocio a medida que maduran sus mercados y, por lo tanto, es un elemento importante de toda estrategia de ventas. Sin embargo, recuerde que en este capítulo también se hizo referencia a la importancia que la orientación al mercado y el papel de los requerimientos del cliente tienen para determinar el éxito de la empresa. Conservar la fidelidad de los clientes es resultado de una orientación al mercado. Las compañías centradas en el cliente, es decir, aquellas que cultivan clientes adeptos y seguros con quienes comparten una relación funcional o estratégica, tienen ventajas sustantivas sobre otras empresas en varias dimensiones clave del desempeño. Ellas no sólo evitan los costos elevados por adquirir un cliente nuevo, sino que generalmente se benefician porque los clientes fieles: 1) tienden a concen-

FIGURA 3.8
Factores ilustrativos que influyen en el diseño de la estrategia de CIM

Fuente: Adaptado de David W. Cravens y Nigel F. Piercy, *Strategic Marketing*, 8a. ed., Nueva York, Irwin/McGraw-Hill, 2005, p. 348.



trar sus compras, lo que involucra volúmenes más grandes y costos de ventas y distribución más bajos; 2) recomiendan de boca en boca y dan referencias positivas a clientes; y 3) suelen estar dispuestos a pagar precios extraordinarios por el valor que reciben.[24]

Es importante, entonces, medir periódicamente la satisfacción de los clientes ya que es poco probable que uno insatisfecho siga siendo fiel a la marca mucho tiempo. No obstante, también hay que señalar que el corolario no es siempre cierto: los clientes que dicen estar satisfechos no siempre son fieles. Un autor estima que entre 60 y 80% de los clientes que desertan de muchos negocios dijeron que estaban "satisfechos" o "muy satisfechos" en la encuesta de clientes aplicada justo antes de su deserción.[25] Tal vez ésta se debió a que, entretanto, los competidores mejoraron sus ofertas, los requerimientos del cliente cambiaron o algún otro factor del entorno se modificó. El punto es que los negocios que miden la satisfacción de los clientes hacen bien, pero no se deben detener ahí. Las medidas de la satisfacción deben ir acompañadas de análisis del comportamiento de los clientes; por ejemplo, con medidas del índice anual de retención, la frecuencia de las compras y el porcentaje del total de las compras de un cliente que capta una empresa.

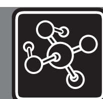
Lo más importante es estudiar con detalle a los clientes que se van para averiguar por qué la compañía vendedora no fue capaz de ofrecer suficiente valor para conservar su fidelidad. Estas fallas muchas veces proporcionan información más valiosa de la que aportan las medidas de la satisfacción, porque sobresalen como un mensaje claro e inteligible que le indica a la compañía con precisión qué mejoras debe hacer. Y es cierto, la retroalimentación de los clientes acerca del desempeño de la empresa vendedora en la actualidad se obtiene en forma institucionalizada. Por ejemplo, IBM incluye esta retroalimentación como parte formal de su proceso de evaluación del desempeño de todos aquellos que interactúan directamente con un cliente. En el capítulo 13 se aborda la idea de una "retroalimentación del desempeño de 360 grados". El recuadro Innovación 3.4 da una idea de la importancia que tiene el hecho de que los vendedores aprovechen el valor para ganarse la lealtad de los clientes.

Equipos para las cuentas importantes

En el capítulo 2 se presentó el concepto de *centro de compras*. En ocasiones, los clientes que son socios estratégicos de una organización vendedora se tornan tan grandes y complejos que la parte vendedora de la relación aplica un concepto similar al del centro de compras. En estos casos, la empresa suele asignar a un **equipo de ventas**, compuesto por representantes de diversos departamentos funcionales de la compañía, para que trabaje con un solo cliente. El equipo de ventas muchas veces también incluye a representantes de distintos niveles de la jerarquía administrativa de la compañía. De hecho, cada vez es más común que los altos ejecutivos de las empresas (incluso los directivos) participen directamente en las ventas a clientes grandes que son socios estratégicos. Este enfoque se llama **ventas de la cima a la cima**. Se cuenta que cuando Lou Gerstner tomó las riendas como director general de IBM se quedó pasmado al ver cuán pocos ejecutivos de la compañía sabían en realidad cuáles eran los clientes de IBM. Al parecer, muchos no habían visitado a un cliente en años. Gerstner de inmediato implantó la política de que todos los ejecutivos de alto nivel debían dedicar una parte sustantiva de su tiempo a visitar los despachos ejecutivos de los socios estratégicos más grandes de IBM, para realizar ventas de la cima a la cima. Este enfoque se ha llevado el mérito de ser un factor central del giro total que IBM dio a mediados de la década de 1990, pues los ejecutivos recibieron un mensaje claro y directo de cuáles eran los cambios necesarios para que IBM volviera a ganar clientes.[26]

La implementación de un programa de administración de las cuentas más importantes, que incluya las ventas en equipo o las de la cima a la cima tendrá grandes repercusiones en los procedimientos que una empresa organice a su potencial de ventas. En el capítulo 4 se abordan estos temas.

Innovación Aprovechar el valor en la nueva era de las ventas 3.4



¿Algunos vendedores se rezagaron en la era equivocada? Parece una pregunta extraña. Sin embargo, si los vendedores se ven obligados a competir en precio para vender productos o servicios de valor agregado —o incluso si tratan de vender soluciones a problemas que los clientes saben que tienen— tal vez la respuesta sea que sí. La profesión de comercio y ventas evolucionó en gran medida durante los pasados 50 años. El problema es que algunos vendedores (y las empresas que los contratan) se quedaron rezagados.

Muchas personas que se dedican a vender utilizan métodos que funcionaban bien, por decir, en la década de 1980, e incluso en la de 1990. Pero el mundo avanzó mucho desde entonces. Los productos y servicios son cada vez más complejos, como los problemas y dilemas que deben afrontar los negocios. Los clientes tienen muchos problemas por resolver, muchas opciones disponibles para hacerlo y muchas dificultades para elegir bien.

John Sullivan, funcionario de Learning Partners, divide las ventas profesionales en tres eras cuando enseña a sus clientes cómo deben atender a sus clientes sus organizaciones de ventas:

- *Era 1 (1950-1975).* A principios de la década de 1950 apareció la bibliografía dedicada a las ventas profesionales. La función del vendedor se caracterizó como "de convencimiento". La economía experimentaba una demanda ilimitada y una variedad un tanto limitada de productos y servicios. Los clientes estaban dispuestos a oír ideas y a gastar. El trabajo del vendedor era presentar un cuento convincente para que el cliente comprara su producto. La capacitación se basaba en la psicología de estímulo y respuesta, y las habilidades que se enseñaban se centraban en presentar, persuadir y cerrar la venta. Esta era terminó para los negocios importantes cuando los clientes "se dieron cuenta" de sus técnicas manipuladoras. No obstante, el método de la Era 1 aún pervive en demasiados vendedores y negocios.
- *Era 2 (1975-1995).* Llegaron a la economía cada vez más proveedores. Surgió la globalización y los clientes comenzaron a tener opciones, por no mencionar un mayor grado de especialización. La función del vendedor evolucionó a la de solucionador/consultor de problemas. Se adoptaron los métodos de asesoría, estrategia y soluciones para vender, con un acento en las habilidades de preguntar y escuchar. Los principales objetivos eran establecer confianza y entablar relaciones. Los problemas se comprendían bien, las soluciones eran muy sencillas y el éxito del vendedor iba de la mano de su habilidad para entender el problema desde la perspectiva del cliente, exponer una solución que encajara con dicha perspectiva y convencer al cliente de que esa solución era su mejor opción. La forma común del "análisis de necesidades" implicaba estas preguntas acerca del cliente: ¿qué problemas padece?, ¿qué desea que pase? y ¿qué necesita para lograrlo? En resumen, ¿qué necesita? La distinción clave de la Era 2 es que se suponía que los clientes tenían respuestas claras a estas tres preguntas, y en la mayoría de los casos, así era.
- *Era 3 (1995-?).* La característica distintiva de la Era 3 es la creciente complejidad de los problemas comerciales y sus soluciones. Junto con una economía en estado de capacidad sobrada, los clientes están abrumados con elecciones y opciones, y buscan una guía en los vendedores; por desgracia, esa guía es muy poco frecuente. Con la abundancia de opciones, las soluciones no sólo parecen iguales, sino que en muchos casos lo son. Para ayudar a que los clientes entiendan a cabalidad los problemas que enfrentan y elijan entre tantas opciones, la función de los vendedores en la Era 3 es la de consejero comercial y fuente de ventaja competitiva. Las habilidades requeridas, que sin duda no se necesitaron en la profesión de ventas en las eras 1 y 2, son más propias de un analista de procesos y gerente de proyecto. El objetivo del vendedor de la Era 3 es crear soluciones que los clientes podrían haber pensado o ingeniado por su cuenta. El vendedor profesional y su equipo efectúan un análisis profundo del negocio de su cliente, ven los problemas más allá de la experiencia del cliente y colaboran con él para encontrar una solución a la medida. El vendedor provee una capacidad y un conocimiento del proceso que el cliente no posee.

Entonces, ¿cómo deben operar con éxito los vendedores en la Era 3? La respuesta comienza y termina con la palabra *valor*. Es obvio que los productos mismos deben tener un valor inherente, pero eso no basta. El valor proporcionado debe aprovecharse en todo el espectro del negocio del cliente: debe permitir que el cliente obtenga una ventaja competitiva única, y sus vendedores deben ser capaces de medir el efecto financiero de dicho valor.

En la Era 3, una organización de ventas debe servir como arma secreta para su cliente. Los vendedores deben pensar por sus clientes al crear soluciones generadoras de ingresos que ellos no tienen tiempo ni recursos para idear o aplicar por sí mismos. Este valiente mundo nuevo es, sin duda, un desafío para el vendedor profesional, pero también es un arcón de oportunidades.

Fuente: Jeff Thull, "Selling in Era 3: How to Leverage Value to Win—and Keep—Profitable Customers", en *The American Salesman*, enero de 2004, p. 12.

Resumen

Este capítulo ha destacado la importancia de las relaciones duraderas para el éxito organizacional. Hoy en día, las empresas luchan por crear una cultura centrada en el cliente y orientada al mercado. Dentro de esta cultura, el papel de las ventas personales resulta vital para el buen desarrollo y la implantación de las estrategias de marketing.

La ARC proporciona a la empresa la formalización necesaria para el éxito. Es decir, un modelo de ARC bien aplicado en los negocios ofrece estructura, procesos e instrumentos, así como el conocimiento y el compromiso de los administradores que sustentan la cultura centrada en el cliente. Con esto es posible elaborar y ejecutar las estrategias y los programas de marketing para alcanzar las metas cuyo interés central es el cliente. En general, estas metas pretenden establecer y conservar relaciones duraderas con los clientes.

Términos clave

concepto de marketing
mezcla de marketing
mezcla de promociones
orientación al mercado
orientación al cliente
empresas centradas en el cliente
formalización
administración de las relaciones con el cliente (ARC)
punto de contacto
marketing masivo
marketing a mercados objetivo
marketing orientado a los clientes
marketing de uno a uno
valor para el cliente
fidelidad de los clientes
valor para toda la vida del cliente
despedir a un cliente
almacén de datos
excavación de datos
rendimiento de la inversión en el cliente
definición de la misión
metas
objetivos
unidades comerciales estratégicas (UCE)
ventaja competitiva sostenible (VCS)
competencias distintivas
estrategias genéricas
oportunidad del mercado
programa de marketing
intercambios de mercado
relaciones funcionales
asociaciones estratégicas
confianza
elevar el grado de las compras
satisfacción del consumidor
ventas cruzadas
proveedor preferido
administración de la calidad total (ACT)
comunicación integral de marketing (CIM)
estrategia de atracción
estrategia de empuje
pedidos de reabasto y entregas justo a tiempo
administrar por categorías
alianzas en la cadena de la oferta
respuesta eficiente al consumidor (REC)
equipo de ventas
ventas de la cima a la cima

Preguntas para analizar

1. Uno de los grandes debates de la ARC es quién debe tener la "titularidad" del proceso. En muchas empresas, el personal de TI (tecnología informática) parece ser el guardián de los secretos de la ARC. Esto se debe a que, como ya se ha visto, un aspecto fundamental de la ARC son sus capacidades para administrar la información. En su opinión, ¿quién debe tener la "titularidad" de la ARC en una empresa? ¿En realidad es necesario que la ARC tenga un "titular"? ¿Qué implica la "titularidad" del proceso en términos de los actos y los comportamientos? ¿Qué papel desempeñan los altos ejecutivos en todo este proceso?
2. ¿Es posible que una empresa tenga éxito sin estar orientada al mercado? ¿Conoce usted ejemplos de empresas que no estén muy orientadas al mercado y, sin embargo, sean líderes en los mercados en los que compiten?
3. La mezcla de promociones, también conocida como *comunicación integral de marketing* (CIM), está compuesta por las distintas formas que la empresa emplea para comunicarse con sus clientes respecto de los productos que ofrece. Éstas incluyen las ventas personales, la propaganda, las

relaciones públicas y la publicidad, las promociones de ventas (apoyo de las actividades publicitarias para las ventas por medio de letreros, exhibidores, etc.), la respuesta directa, los medios electrónicos, y otras más. Encuentre un ejemplo de una compañía que, en su opinión, haga un buen trabajo en cuanto a integrar realmente estos enfoques para la comunicación. ¿Qué hace que el enfoque de esta compañía tenga tanto éxito?

4. Piense en los tres tipos básicos de relaciones descritos en el capítulo: los intercambios de mercados (transaccionales), las relaciones funcionales y las asociaciones estratégicas. Para cada uno de los casos, presente el ejemplo de una organización de ventas distinta que, en su opinión, realice un buen trabajo con ese tipo particular de relación. ¿Qué pruebas tiene de que cada una de ellas ha tenido éxito?
5. Con base en lo expuesto acerca de las asociaciones estratégicas, mencione a dos organizaciones (proveedor cliente o proveedor-proveedor) que en la actualidad no estén asociadas, pero que se verían beneficiadas si lo hicieran. Enumere los beneficios de dicha alianza para ambas partes, así como los posibles problemas que en su opinión podrían surgir. ¿Qué pueden hacer las empresas para disminuir la posibilidad de que se presenten estos problemas?
6. Las asociaciones estratégicas con frecuencia requieren que haya una comunicación de igual a igual en el nivel ejecutivo más alto, entre la compañía compradora y la vendedora. ¿Cuáles son las ventajas de que los altos ejecutivos de la compañía (en algunos casos los directores) participen de modo directo en el proceso de la venta? ¿Cuáles son las desventajas? ¿Qué tipo de retos presenta esta participación directa para el vendedor y el gerente de ventas responsables del cliente?
7. Vea la figura 3.4. Con base en la tipología de Miles y Snow, ¿en qué variarían los programas y las estrategias de marketing de una UCE prospectadora en comparación con los adoptados por una UCE defensora dentro de la misma compañía? ¿Cuál de estas opciones considera usted que sería mejor: *a*) una fuerza de ventas que sólo vende por parte de la UCE prospectadora o *b*) una fuerza de ventas compartida por las dos UCE y que vende tanto por parte de la UCE prospectora como de la defensora? ¿Qué conclusiones relevantes le llevaron a sus respuestas?

Reto de liderazgo: ¿de quién es la ARC?

Alice Klein se preguntaba qué debía hacer una vez que colgó el auricular. Como vicepresidenta de ventas de New World Manufacturing, era responsable de más de 200 vendedores en todo el país. New World fabricaba componentes de precisión para bicicletas (mecanismos de cambios de velocidades). Entre los clientes de la empresa se encontraban Cannondale y Giant Bycicles, así como otras empresas bicicleteras importantes de todo el mundo. Además del mercado de fabricantes de equipo original (FEO), New World culminó un gran negocio con los minoristas de accesorios y refacciones de bicicletas.

La señora Klein había insistido mucho en que se instalara un sistema de ARC en New World. Al final, como parte de una actualización general del sistema de TI en la empresa, la dirección adquirió un paquete de ARC con software y hardware de última generación para que New World administrara mejor sus relaciones con los clientes. Si bien el paquete fue costoso, Klein y otros ejecutivos sabían que era la mejor solución. La cantidad final fue de varios millones de dólares, más la capacitación.

Han transcurrido ya seis meses desde la compra del sistema y Elliot Whitney, vicepresidente de TI, acaba de llamar a Klein para decirle que aún no recibía el resumen detallado de la información que necesitaba la fuerza de ventas; le agregó que la dirección le preguntó a él sobre el estado del sistema de ARC. Querían que toda la empresa se beneficiara del sistema y veían con ansias su aplicación.

La empresa contaba con mucha información sobre sus clientes, y de datos que era factible incorporar a su sistema de ARC (facturaciones internas, precios y calendarios de producción). Klein estaba muy al tanto del potencial del sistema y dedicó mucho tiempo a pensar cómo podía aprovecharlo de la manera más eficaz su fuerza de ventas. Tras colgar con Elliot supo que era hora de decidir cómo aplicar el sistema de ARC en su fuerza de ventas.

Preguntas

1. Imagine que usted es Alice Klein. ¿Qué información crucial cree que es la más útil para la fuerza de ventas sobre la relación entre New World y sus clientes?
2. ¿Qué tecnología emplearía para transmitir esta información del sistema de ARC al vendedor (PDA, computadora portátil, teléfono celular u otro aparato), y por qué?
3. ¿Qué problemas cree que surgirían en New World al aplicar el sistema de ARC con la fuerza de ventas? (Por ejemplo, una posible resistencia del vendedor a recopilar información para el propio sistema de ARC.)

Representación de papeles: Serendipity Wireless

Situación

Ellie Rodriguez estaba desconcertada. Hasta ese momento del año, las ventas en su área no estaban a la altura de lo previsto, a pesar de una mejoría en la economía y un sólido plan de marketing. Serendipity Wireless, compañía en crecimiento en el mercado general de teléfonos celulares, contrató a Rodríguez hace 15 meses como gerente de ventas de empresa a empresa para el mercado de Boston. Mientras muchas compañías proveedoras de servicios de telefonía celular se dirigían sobre todo al mercado de empresa al consumidor mediante puntos de venta minoristas, el negocio principal de Serendipity era proveer productos y servicios a empresas medianas y pequeñas. La señora Rodríguez tiene seis años de experiencia en ventas y administración con un proveedor de empresa a consumidor en la industria inalámbrica, y vio en Serendipity la oportunidad de obtener experiencia en ventas de empresa a empresa.

Durante las semanas anteriores dedicó una gran parte de su tiempo a analizar datos de ventas de los siete vendedores que trabajan para ella en el distrito de Boston. Asimismo, cada vez pasa más tiempo con sus representantes para ver cómo manejan sus territorios. En consecuencia, le preocupa mucho que dos de sus representantes no estén utilizando de forma óptima el sistema de ARC interno de Serendipity. Da la impresión de que los representantes Leo Leone y Carla Cadwallader no consiguen clientes ni venden toda la línea de productos y servicios de Serendipity a sus compradores. Esto es una clara señal de que no aprovechan el sistema de ARC. Si estos dos representantes mejoraran sus ventas sólo 8% más en el presente año, todo el distrito de Rodríguez estaría al corriente. Coincidentemente, ambos representantes son personas mayores y tienen un buen tiempo de servicio en Serendipity.

La señora Ellie programa una junta para el día siguiente con Leo y Carla para analizar la situación e idear la forma de emplear mejor el sistema de ARC de Serendipity.

Personajes de la representación de papeles

Ellie Rodriguez, gerente de ventas de Serendipity en el distrito de Boston
Leo Leone, vendedor de Serendipity
Carla Cadwallader, vendedora de Serendipity

Actividad

En grupos de tres, los estudiantes representarán a los personajes en cuestión. No importa el género. Antes de representar la reunión, el estudiante que interprete a Ellie debe preparar una lista de los beneficios de utilizar un sistema de ARC como el de Serendipity. Téngase en cuenta que Leo y Carla son representantes con antigüedad que han tenido un buen desempeño en el pasado; sin embargo, debe convencerlos de la manera como la ARC les ayudaría a tener éxito en el futuro.

Asimismo, antes de la junta, los estudiantes que interpreten a Leo y a Carla deben preparar una lista de las razones por las que no desean usar el sistema de ARC. Piensen en: 1) por qué en especial un vendedor de edad madura se mostraría reacio a utilizar un sistema así y 2) algunos defectos o impedimentos de la ARC en general. Después, representen la junta. La señora Rodriguez debe moderar la discusión, y Leo y Carla deben mostrarse firmes en su rechazo, al menos por un rato. Al final, será importante que los tres lleguen a un acuerdo sobre la forma como Leo y Carla empezarán

a usar el sistema de ARC. Concluyan la junta con una lista de acciones específicas para lograr la coincidencia mutua, junto con algunas ideas de la manera en que Ellie Rodriguez puede auxiliar.

Minicaso: TransSprech, A. G.

Usted es asesor de una empresa consultora internacional de estrategia de administración. Su empresa recibió la llamada de Hans Wursching, director de TransSprech, A.G., proveedor de servicios de telefonía fija y celular de reciente creación, con sede en Stuttgart, Alemania. TransSprech tiene una red de satélite GMS con cobertura completa en Europa y Estados Unidos, así como en la mayor parte del resto del mundo. La empresa tiene algo parecido a una estrategia de marketing y administración, y se le pidió a usted que revisara la estrategia en curso y ayudara a la empresa a avanzar con el crecimiento de sus ventas.

Hace poco usted condujo una reunión inicial para recopilar información con Wursching, y recibió los siguientes datos:

- TransSprech cuenta con oficinas corporativas en varias ciudades en todo el mundo. Sin embargo, sus puntos de servicio al cliente y ventas al menudeo se controlan por medio de la página de internet de la empresa, así como de distribuidores de electrónica autorizados. No cuenta con instalaciones de servicio al cliente ni minoristas.
- Se dirige a mercados tanto de empresas como de individuos que desean servicios de telefonía celular con cobertura mundial y están dispuestos a pagar más para obtenerlos. Ya cuenta con tres mil clientes en todo el mundo y espera llegar a diez mil al final del año.
- Los clientes corporativos son más valiosos porque compran en mayor volumen. Establecer una base de clientes es muy importante ya que que esta empresa desea consolidarse.
- No existe una fuerza de ventas como tal. Hasta ahora, la empresa ha recibido a muchos de sus clientes por medio de su publicidad.
- Ofrece a los clientes individuales cuatro planes de servicios, así como cinco opciones de teléfonos. Sin embargo, los clientes corporativos tienen la posibilidad de negociar variaciones dentro de las opciones establecidas.
- Los aparatos son semejantes a los de los competidores de TransSprech, pero la red satelital que proporciona la cobertura es mucho más avanzada.
- La empresa conserva una agencia de publicidad y relaciones públicas con sede en Berlín para elaborar una campaña publicitaria mundial. Los anuncios en prensa y televisión saturaron hace poco el mercado europeo, y pronto aparecerán en el estadounidense. La empresa tiene vigentes a la fecha varias promociones para difundir sus productos y su marca; sin embargo, su meta de largo plazo es ofrecer un producto superior y sin descuento que se venda por su valor y calidad, no por su bajo precio.
- Como la empresa y su producto están en las primeras etapas de desarrollo, han tenido algunos problemas técnicos, y la compañía debe dedicar un gran esfuerzo a dar servicio a sus clientes.
- Herr Wursching sabe que cuesta más adquirir nuevos clientes que conservar a los que ya tiene por lo que le gustaría establecer un plan de ARC en algún momento para mejorar la lealtad y retención del cliente. Cuenta con un personal bien capacitado para dar servicio a clientes. Sin embargo, no desea invertir en un elaborado sistema de software en estos momentos. Su tecnología actual ya le da suficientes problemas, sostiene.

Preguntas

1. ¿Cuál es la estrategia de la empresa respecto de cada uno de los elementos de la mezcla de marketing?
2. Con base en la estrategia de marketing en curso, ¿la mezcla de promociones de la empresa debe concentrarse en las ventas personales o en la publicidad?
3. ¿Qué otras preguntas le formularía a Herr Wursching para ayudar a su empresa a adoptar un planteamiento comercial más orientado a las relaciones y a establecer iniciativas de ARC? ¿Qué otras recomendaciones le haría referentes a la ARC?

Bibliografía sugerida

Arnett, Dennis B., y Vishag Badrinarayanan, "Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, otoño de 2005, pp. 329-343.

Baldauf, Artur, David W. Cravens y Nigel F. Piercy, "Sales Management Control Research—Synthesis and an Agenda for Future Research", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, invierno de 2005, pp. 7-26.

Landry, Timothy D., Todd J. Arnold y Aaron Arndt, "A Compendium of Sales-Related Literature in Customer Relationship Management: Processes and Technologies with Managerial Implications", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, verano de 2005, pp. 231-251.

Le Meunier-FitzHugh, Ken, y Nigel F. Piercy, "Does Collaboration Between Sales and Marketing Affect Business Performance?", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, verano de 2007, pp. 207-220.

Raman, Pushkala, C. Michael Wittmann y Nancy A. Rauseo, "Leveraging CRM for Sales: The Role of Organizational Capabilities in Successful CRM Implementation", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, invierno de 2006, pp. 39-53.

Rouziès, Dominique, Erin Anderson, Ajay K. Kohli y Ronald E. Michaels, "Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005, pp. 113-122.

Tanner Jr., John F., Michael Ahearne, Thomas W. Leigh, Charolette H. Mason y William C. Moncrief, "CRM in Sales-Intensive Organizations: A Review and Future Directions", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005, pp. 169-180.

Capítulo 4

Organización de la fuerza de ventas

Organizar la fuerza de ventas en torno a los clientes y no a los productos

Las empresas solían existir en un mundo que giraba alrededor de los productos. La fabricación y el marketing se alineaban por productos, por lo que era lógico, desde la perspectiva de la empresa, alinear a los vendedores también de esa forma. Los vendedores de la línea de productos estaban capacitados intensamente con relación a las características y funciones de éstos, y salían al mundo para empapar a sus clientes con el conocimiento de sus productos. Y luego el mundo cambió.

Los clientes ahora exigen que las fuerzas de ventas existan en su mundo, el cual gira en torno a los asuntos de su negocio, no a los productos, y los vendedores necesitan una comprensión cabal de los aspectos del negocio de su cliente para agregar algún valor. Este proceso requiere que las fuerzas de ventas se organicen de manera que les sea posible trabajar de forma estrecha con ciertos segmentos de clientes. Las empresas dirigidas al cliente ahora deben organizar sus fuerzas de ventas a partir de los mercados, no de las líneas de productos.



Tras afirmar lo anterior, cabe mencionar que hay algunos casos en los que las líneas de productos y los segmentos de mercado se alinean con precisión. Un ejemplo sería el fabricante de una sola línea de equipo específico de una gran industria. Si el producto se ajusta muy bien a un tipo particular de cliente, es adecuada la fuerza de ventas centrada en el producto. Pero esto ya es más la excepción que la regla.

Desplegar con prudencia los recursos de ventas en los segmentos de mercado

No todos los clientes son iguales. Como reza el dicho: “Si tratas a tu mejor cliente igual que al peor, no estás atendiendo bien al mejor”. Casi todos los ejecutivos estarían de acuerdo en que los mejores clientes son los que producen las mayores ganancias para su empresa, pero sus fuerzas de ventas no siempre se comportan en concordancia con ello. Si se les deja elegir por sí mismos, los vendedores catalogan a sus “mejores” clientes con base en diferentes criterios: tamaño, facilidad de acceso, simpatía, conveniencia geográfica, mezcla de productos, familiaridad, etc. En realidad, los vendedores no siempre dedican su valioso tiempo con sus clientes más rentables.

Las fuerzas de ventas de clase mundial abordan esta cuestión al dirigir a sus vendedores hacia los clientes correctos. Mediante procesos de planeación contable, supervisión gerencial o medios semejantes, las empresas guían a sus fuerzas de ventas a los clientes que desean, y después recopilan información para valorar su acatamiento. Tan sólo con administrar los esfuerzos de sus vendedores, una empresa logra mucho en sus metas de asignar y aprovechar mejor sus recursos.

Los gerentes de ventas también pueden resolver estos problemas de manera estructural, al instalar fuerzas de ventas separadas que se dediquen a diferentes segmentos de mercado. Una

estrategia común es el uso de los canales de costos bajos, por ejemplo las televentas, para atender los segmentos de mercado de baja rentabilidad, al tiempo que se mantiene una fuerza de ventas en el exterior para los clientes muy rentables. Al construir el modelo de cobertura dentro de un marco organizacional, la dirección evita el desorden que implica tratar de que una sola fuerza de ventas atienda múltiples segmentos de formas por completo distintas.

Fuente: HR Chally Group, 2007, *The Chally World Class Excellence Research Report: The Route to the Summit*, Dayton, Ohio, HR Chally Group**.**

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Una de las decisiones más importantes que toma la gerencia de ventas es la de organizar a la fuerza de ventas, pues ello tiene repercusiones importantes para todos los aspectos del desempeño del vendedor. Los cambios que se han dado en la forma de vender, la creciente importancia que ha adquirido la administración eficaz de las relaciones con los clientes y la imperiosa necesidad de que la función de ventas asimile las nuevas tecnologías han producido cambios fundamentales en la organización de las fuerzas de ventas de nuestros días.

Cuando usted haya terminado de leer este capítulo podrá:

- Señalar el objetivo de la organización de ventas.
- Entender las distintas estructuras organizacionales horizontales de una fuerza de ventas.
- Exponer los temas centrales relativos a las cuentas clave y las ventas en equipo.
- Explicar la problemática básica de la estructura vertical en las organizaciones de ventas.
- Identificar los aspectos importantes en la creación de una fuerza nueva de ventas a partir de cero.

LA IMPORTANCIA CRECIENTE DE LAS DECISIONES DE LAS VENTAS

Administrar la fuerza de ventas y organizar sus actividades es elemento fundamental de la planeación de las ventas estratégicas. Sin embargo, hasta hace poco era infrecuente que las compañías vendedoras de bienes de consumo o industriales emprendieran un tipo de reestructuración organizacional y cultural como el que ha iniciado IBM. Una vez que la empresa había establecido una estructura organizacional, sus administradores solían darla por sentada o, cuando menos, así lo hacían hasta que los problemas del desempeño saltaban a la vista. No obstante, en años recientes, la velocidad de los cambios que han registrado los mercados, la tecnología y la competencia han obligado a los administradores a prestar mayor atención a sus organizaciones de ventas y a ser más proactivos para reestructurarlas cuando es necesario.[1]

Una visión corporativa sólida y la planeación estratégica de los mercados están estrechamente ligadas a la manera de estructurar la organización y a su forma de interactuar con los clientes. En este capítulo se subraya la importancia que tiene diseñar un marco adecuado para la organización de la fuerza de ventas —como parte integral del programa de ventas de la empresa— y se analizan algunos temas relativos a la preparación de ese marco. Se empieza con un planteamiento del objetivo de la organización, es decir, de los aspectos que debe cumplir un plan organizacional eficaz. A continuación, se repasan algunos temas relativos a la organización horizontal del esfuerzo de las ventas. La organización trata de la divisón de actividades específicas de ventas entre los distintos integrantes de la fuerza de ventas. Por último, se explica la estructura vertical de la organización de ventas, que se refiere a los administradores de ventas de la empresa y sus actividades, no al personal de la fuerza de ventas. Entender todos estos aspectos permite apreciar mejor el papel fundamental que las decisiones relativas a la organización desempeñan en la elaboración de un programa eficaz de ventas.

PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

La estructura organizacional no es otra cosa que ordenar las actividades de un grupo de personas. La meta del diseño de una organización es dividir y coordinar las actividades de modo que el grupo alcance mejor los objetivos comunes si sus elementos actúan como grupo que si lo hacen individualmente. El punto de partida para organizar a una fuerza de ventas es determinar las metas o los objetivos que debe alcanzar y que se especifican en el plan general de marketing de la empresa. A continuación, la compañía divide las actividades de ventas necesarias para alcanzar sus objetivos de marketing y las asigna a los integrantes de la fuerza de ventas para que a su vez logren alcanzar los objetivos con el mínimo posible de duplicación de esfuerzos. La estructura organizacional debe cumplir con los siguientes fines:

1. Las actividades deben estar divididas y ordenadas de modo que la empresa se beneficie de la especialización del trabajo.
2. Las estructuras organizacionales deben brindar estabilidad y continuidad a los esfuerzos de ventas de la empresa.
3. La estructura debe coordinar las diversas actividades asignadas a distintas personas de la fuerza de ventas y a los diferentes departamentos de la empresa.

División y especialización del trabajo

Dos siglos atrás, Adam Smith señaló que si se divide una función cualquiera en las actividades que la componen y se asigna cada actividad a un especialista, entonces es posible mejorar la eficiencia para desempeñar prácticamente cualquier tarea. La **división y especialización del trabajo** eleva la productividad porque cada especialista concentra sus esfuerzos en la tarea que se le ha asignado y llega a dominarla mejor. Además, la gerencia puede asignar a cada quien exclusivamente aquellas actividades para las cuales demuestre aptitud.

Cuando la función de las ventas personales es muy sencilla y directa, los beneficios que se obtienen al aplicar los principios de la división y la especialización del trabajo a la fuerza de ventas de una empresa son pocos o nulos. Estas compañías esperan que los vendedores desempeñen las actividades necesarias para vender todos los productos de la línea de la empresa, a diferentes tipos de clientes dentro de sus territorios. Es cierto que en otras compañías la función de ventas es lo suficientemente complicada como para que la división de las actividades necesarias en ventas aumente su eficacia y eficiencia. A los especialistas se les asignan diversas actividades, así se crean dos funciones o más fuerzas de ventas especializadas. IBM se ha asociado con especialistas, como revendedores y distribuidores y ha mejorado la eficacia de su propia fuerza de ventas.

El gerente debe decidir cuál es la mejor manera de dividir las actividades necesarias de las ventas con el fin de obtener el máximo de beneficios de la especialización de la fuerza de ventas. ¿Deben emplearse agentes intermediarios independientes para que desempeñen partes o todos los esfuerzos de ventas de la empresa? ¿Hay que organizar las actividades de ventas por producto, por tipo de cliente o por función de ventas (es decir, buscar clientes en perspectiva para cuentas nuevas o servir a los clientes existentes)? Como ya se observó en este mismo capítulo, cada una de las bases para estructurar horizontalmente la organización de ventas tiene sus propias utilidades y pérdidas. Decidir cuál es la mejor dependerá de los propósitos de la empresa, el mercado objetivo, la línea de productos y otros factores internos y externos. Además, hoy en día un tema esencial al organizar la iniciativa general de las ventas es considerar el efecto del comercio electrónico y las ventas en línea, así como su apoyo a las ventas.

La división y la especialización del trabajo benefician a las funciones administrativas y también a las de ventas. Algunas empresas están estructuradas en una simple **organización lineal**; un tipo de organización vertical en la que la cadena de mando corre del más alto ejecutivo de ventas hacia abajo, a lo largo de diversos niveles de subordinados. Cada subordinado depende exclusivamente de una persona, que se encuentra en el siguiente nivel superior, y se espera que cada uno de ellos desempeñe todas las actividades necesarias para manejar las ventas que corresponden a su nivel.

La forma más común de estructura vertical para la organización —sobre todo en las empresas medianas y pequeñas— es la **organización lineal y cuerpo administrativo**. En ella, las diversas actividades para administrar las ventas —por ejemplo, la selección de personal, la capacitación y las relaciones con los distribuidores— se encomiendan a especialistas independientes del cuerpo administrativo. Sin embargo, este tipo de especialización plantea algunas interrogantes sobre el diseño de la organización, por ejemplo:

1. ¿Qué funciones específicas se les deben asignar a los ejecutivos de administración?
2. ¿Cómo se deben integrar las actividades del cuerpo administrativo con las de los gerentes de ventas de la línea? ¿Estas actividades deben desempeñarse internamente o, de lo contrario, hay que recurrir al *outsourcing* de contratistas independientes, como agencias de personal o empresas de capacitación?

Estas preguntas se analizan más adelante en este capítulo.

Estabilidad y continuidad del desempeño de la organización

Si bien muchas compañías utilizan la división y la especialización del trabajo en el diseño de sus organizaciones de ventas, en ocasiones pasan por alto una consideración básica para el buen diseño: hay que organizar las actividades y no a las personas. Es decir, las actividades deben asignarse a los puestos que existen en la organización de ventas, sin tomar en cuenta los talentos o las preferencias de los empleados.

Tras diseñar la estructura ideal de organización, se capacita a las personas o, si es necesario, se reclutan para que ocupen los puestos de esa estructura. Con el tiempo, quienes están en los puestos bajos tendrán la experiencia y la capacitación necesarias que les permitan ascender a puestos más altos. Por decirlo con una imagen deportiva, la empresa debe "crear profundidad en todas las posiciones"; se imprimirá, así, estabilidad y continuidad en la actuación de la compañía. Se realizarán las mismas actividades en los mismos puestos de la empresa, a pesar de que algunas personas sean ascendidas o abandonen la compañía.

Coordinación e integración

La división y la especialización del trabajo tienen sus beneficios, pero la especialización también les provoca problemas a los administradores. Cuando se dividen las actividades entre las distintas personas que las desempeñarán, es necesario coordinarlas e integrarlas, de modo que todos los esfuerzos se dirijan a alcanzar el mismo objetivo. Cuanto más se fraccionen las tareas de la organización entre especialistas, más difícil será integrarlas. El problema se acentúa cuando se emplean agentes externos —por ejemplo, representantes de los fabricantes—, porque el gerente no tiene autoridad formal sobre ellos y no siempre podrá controlar sus actos.

Los gerentes de ventas se deben interesar en coordinar y en integrar los esfuerzos de sus vendedores en tres sentidos. En primer lugar, deben integrar las actividades de la fuerza de ventas a las necesidades y los intereses de los clientes. Después, deben coordinar las actividades de ventas de la empresa con las de otros departamentos; por ejemplo, producción, desarrollo de productos, logística y finanzas. Por último, cuando la empresa divide sus tareas de ventas entre las unidades especializadas que constituyen la fuerza de ventas, entonces debe integrar todas estas tareas.

Por ende, la función básica de la estructura vertical para la organización de ventas de una empresa es asegurar que ocurran estos tres tipos de integración. Las preguntas acerca de la organización vertical (como por ejemplo, cuántos niveles de administración de ventas debe haber en la empresa, cuál es el ámbito de control adecuado para cada ejecutivo de ventas y cuál es el uso más eficaz de los especialistas del cuerpo administrativo) se deben analizar con la mirada puesta en la integración eficaz de los trabajos generales de ventas de la empresa.

ESTRUCTURA HORIZONTAL DE LA FUERZA DE VENTAS

No existe una única forma conveniente para dividir las actividades de ventas entre sus integrantes. Decidir cuál puede ser la mejor organización de ventas para una empresa dependerá de sus objetivos, estrategias y tareas; es más, a medida que el entorno, los objetivos o el marketing estratégico de la empresa vayan cambiando, la organización de su fuerza de ventas también tendrá que transformarse. Ante este planteamiento, surgen varias preguntas clave:

1. ¿La compañía debe emplear a sus propios vendedores o debe contratar a agentes externos (por ejemplo, representantes de los fabricantes) para que se encarguen de algunos o de todos sus esfuerzos de ventas?
2. ¿Cuántas fuerzas de ventas distintas debe tener la compañía y cómo deben estar ordenadas?
3. ¿Se deben asignar diferentes representantes de ventas para distintos productos, tipos de clientes o funciones de ventas?
4. ¿Quién será el encargado de venderle a las cuentas nacionales importantes?
5. ¿Cómo deben las empresas organizar sus esfuerzos de marketing y de ventas cuando entran en los mercados exteriores y se convierten en competidores globales?

Para estructurar el esfuerzo de ventas suelen emplearse cuatro bases; cada una ofrece ventajas singulares que, bajo determinadas circunstancias, la convierten en la indicada para una empresa. El primer aspecto que hay que decidir es si la empresa debe contratar a sus propios vendedores o a agentes externos. Cuando la decisión es por una fuerza de ventas de la compañía, algunas alternativas de métodos de organización serían: 1) por geografía; 2) por tipo de producto; 3) por tipo de cliente; y 4) por función de ventas.

Optar por una fuerza de ventas de la compañía o por agentes independientes

Este libro se refiere principalmente a temas relacionados con la administración de una fuerza interna de ventas, en la que todos los vendedores y sus gerentes son empleados de la empresa. No obstante, en muchos casos utilizar a agentes independientes en lugar de a vendedores de la compañía representa una opción importante. IBM, Xerox y otras empresas se sirven de su excelentemente preparada fuerza de ventas, así como de una red de socios de negocios en todo el mundo que les ayudan a comercializar sus productos y servicios. En tal caso, las empresas por lo general recurren a agentes para cubrir zonas geográficas que tienen relativamente pocos clientes o escaso potencial para las ventas; es decir, territorios que no justificarían el costo de un vendedor de tiempo completo. No es poco habitual que una empresa emplee vendedores de la compañía y agentes independientes. Hoy en día, la frase ***outsourcing* en la fuerza de ventas** es muy común para indicar la subcontratación de agentes.

Tipos de agentes

Los dos tipos de intermediarios más comunes a los que recurriría un fabricante para que realizaran la función de ventas son los representantes de los fabricantes y los agentes de ventas. Los **representantes de los fabricantes** (o representantes) son intermediarios que venden parte del producto de sus jefes —los fabricantes a quienes representan— mediante un contrato de largo plazo. No tienen la propiedad de los bienes que venden ni disponen de ellos físicamente, sino que sólo se concentran en la función de vender. Las comisiones significan sus únicos ingresos.

Los representantes no tienen facultades para modificar las instrucciones de sus jefes relativas a los precios, los términos de la venta y otras cuestiones que ofrecerán a los compradores en potencia. Cubren un territorio específico y limitado y se especializan en una gama limitada de productos, aunque generalmente representan varias líneas de productos de distintos fabricantes, que son afines pero que no compiten.

Estas características conceden a los representantes las siguientes ventajas: 1) establecer muchos contactos con posibles clientes dentro de sus territorios; 2) estar familiarizados con el carácter técnico y las aplicaciones de los tipos de productos en los que se especializan; 3) tener la habilidad de mantener los gastos bajos al repartir los costos fijos entre los productos de varios fabricantes distintos, y 4) aparecer en el estado de pérdidas y ganancias de sus jefes como un rubro de los costos enteramente variable, pues las comisiones de los representantes varían directamente en relación con la cantidad de bienes que hayan vendido.[2] Encontrar al representante indicado es una decisión empresarial crucial para la organización de ventas. En la figura 4.1 hay algunos lineamientos muy útiles para escoger a un representante.

Los **agentes de ventas** también son intermediarios que no tienen la propiedad de los bienes que venden ni disponen de ellos físicamente y su jefe también les paga sólo con base en comisiones. Sin embargo, los representantes difieren porque, en general, manejan el producto entero de su jefe (operan como una fuerza de ventas completa para el fabricante, en lugar de ser su representante en un territorio específico). En el caso de los agentes de ventas, los jefes normalmente les confieren más facultades para modificar los precios y los términos de la venta; además, toman parte activa en la configuración de los programas de ventas y de promociones de los fabricantes.

Decidir cuándo conviene recurrir a agentes externos

La opción de usar a agentes externos o a la fuerza de ventas de la compañía para que cubran un producto o mercado concretos implica decidir con base en una serie de consideraciones y canjes. El gerente debe tomar en cuenta cuatro factores importantes: 1) los criterios económicos; 2) el control; 3) los costos de la transacción; y 4) la flexibilidad estratégica.[3]

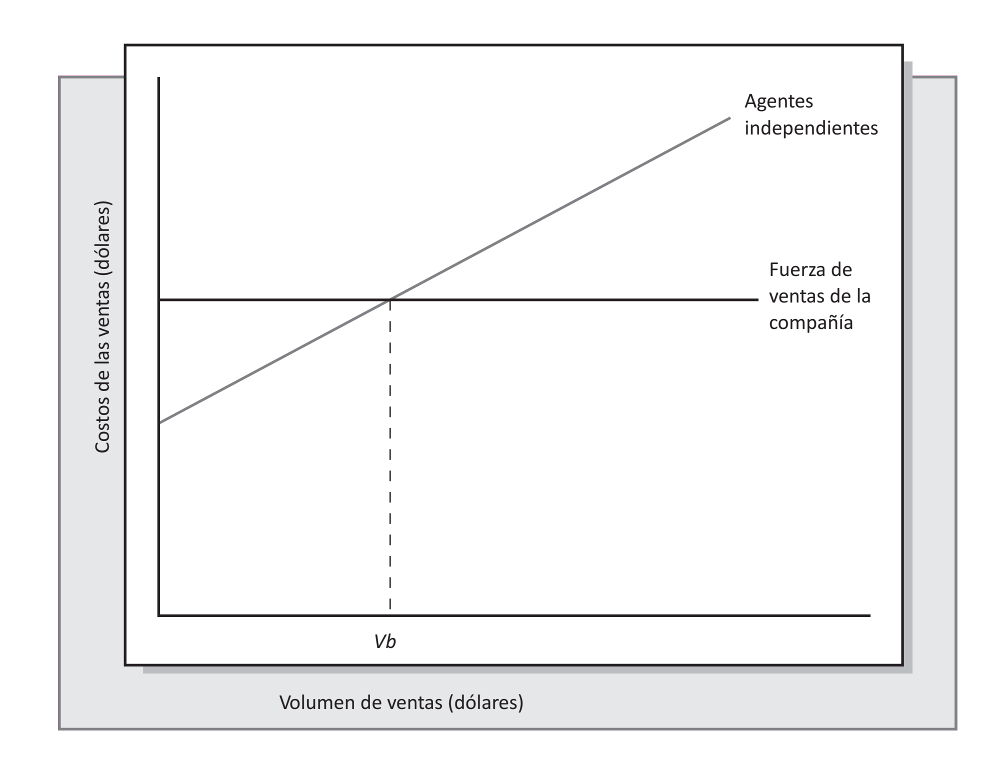
Criterios económicos En una determinada situación de ventas, la fuerza de ventas de la compañía y los agentes independientes probablemente producirán distintos montos de costos y volúmenes de ventas. El primer paso para decidir cuál forma de organización de ventas usar es estimar los costos de las dos alternativas y compararlos. En la figura 4.2 hay un ejemplo simplificado de esta comparación de costos.

FIGURA 4.1
Las seis *C* para encontrar al representante indicado

Fuente: Dan Hanover, "Independents Day", en *Sales & Marketing Management*, abril de 2000, pp. 65-68.

Compatibilidad de las líneas	Busque a un representante que tenga una cartera que complemente a su producto, de tal modo que éste encaje perfectamente. Por ejemplo, un fabricante de cables eléctricos se beneficia si su mercancía se vende al mismo tiempo que conductores y convertidores.
Compatibilidad de los territorios	No contrate a un representante que venda en mercados vacíos. Opte por un vendedor que mueva mercancía en zonas saturadas de clientes presentes o en perspectiva. Tome en cuenta a un vendedor que conozca su zona y que sepa cómo vender sus productos en ella.
Compatibilidad de los clientes	Al final de cuentas, usted lo que quiere es contratar a un representante independiente que ya esté vendiendo en su industria y que conozca a su compañía y a sus clientes. Sea como fuere, busque a un representante que conozca los tipos de clientes que usted tiene en la mira.
Credibilidad del representante	El representante independiente no sólo es un generador de ingresos, sino también un embajador de la compañía (¡para usted!). Con frecuencia, el representante es la única persona relacionada con su compañía que ciertos clientes van a conocer o a charlar con ella. Asegúrese de que ha mandado a un buen embajador al campo.
Capacidades	¿Sus productos constituyen la cuenta principal del representante o son la segunda? Averigüe cuánta atención es pertinente esperar del representante que trabaja con usted. Después decida si es la persona indicada para vender sus productos.
Calificaciones	Compruebe las referencias y los antecedentes. ¿Cuánto tiempo lleva en las ventas este representante? ¿Para quién ha trabajado? ¿Cuánto éxito ha tenido?

FIGURA 4.2
Comparación de costos de una fuerza de ventas de la compañía y de agentes independientes



Los costos fijos por concepto de recurrir a agentes externos son inferiores a los de emplear una fuerza de ventas de la compañía, debido a que los gastos fijos de administración son menores y a que los agentes no perciben un sueldo ni se les reembolsan los gastos por sus actividades de ventas. Sin embargo, los costos por los agentes tienden a subir muy rápido a medida que aumenta el volumen de ventas, porque los agentes normalmente reciben comisiones más altas que los vendedores de la compañía. Por lo tanto, el volumen de ventas tiene un punto de equilibrio (*Vb* en la figura 4.2) y los costos por concepto de agentes externos serán menores cuando estén abajo de él por otro lado, la fuerza de ventas de la compañía será más eficiente cuando los costos se ubiquen arriba de él. Este hecho explica por qué las pequeñas empresas —al igual que las grandes, en territorios pequeños— tienden a contratar agentes cuando el volumen de ventas no es suficiente para merecer una fuerza de ventas de la compañía.

Los costos fijos bajos también hacen que los agentes resulten atractivos cuando una empresa comienza a penetrar en territorios nuevos o en líneas de productos cuyo éxito es incierto. Como el pago del agente depende de las ventas realizadas, los costos del fracaso son menores.

La otra parte de la ecuación económica es el volumen de ventas. La interrogante crucial es si los vendedores de la compañía podrían generar un volumen total de ventas superior al de los agentes en determinada situación. Casi todos los gerentes de ventas y de marketing piensan que sí es posible porque los vendedores de la compañía se concentran por completo en los productos de la empresa, tal vez estén mejor preparados, podrían ser más obstinados porque su futuro depende del éxito de la compañía, y los clientes muchas veces prefieren tratar directamente con un proveedor. Por otra parte, los contactos y la experiencia que el agente tiene en una industria muchas veces lo hacen más efectivo que un vendedor de la compañía, sobre todo si ésta es nueva o está entrando en una zona geográfica o tiene una línea de productos nuevos.

Control y criterios estratégicos Sea cual fuere la forma de organización que produzca mayor cantidad de ventas a corto plazo, muchos administradores argumentan que cuando se habla de largo plazo es preferible una fuerza interna de ventas que los agentes debido a que es difícil controlarlos y conseguir que se ciñan a los objetivos estratégicos de su jefe. Consideran que los agentes son actores independientes y que es tácito que perseguirán sus propios objetivos de corto plazo, lo cual les impide dedicarse a actividades que representan un rédito estratégico para su jefe a largo

plazo; por ejemplo, cultivar nuevas cuentas o a clientes pequeños que tienen potencial para crecer, cumplir con actividades de apoyo y de servicio o promover productos nuevos. Investigaciones que sustentan este argumento también consideran que los representantes de los fabricantes se sienten más descontentos con una supervisión estrecha o con intentos de controlar su comportamiento que los vendedores de la compañía.[4]

Para controlar la fuerza de ventas de una compañía, los administradores realizan distintas acciones: seleccionan, capacitan y supervisan al personal; establecen políticas y procedimientos de operaciones; aplican mecanismos formales para la evaluación y los premios; y, al final de cuentas, transfieren o liquidan a los vendedores que no tienen un desempeño satisfactorio.

Los agentes independientes también son sustituidos si su desempeño no cumple con las expectativas del fabricante. Sin embargo, en muchos casos el fabricante difícilmente puede saber si el mal desempeño de un agente se debe a falta de esfuerzo o a otros factores que están fuera de su control, tales como la presencia de condiciones adversas en el mercado o la competencia. A los vendedores de la compañía se les vigila en forma regular, pero controlar el comportamiento de los agentes independientes suele ser difícil y caro, e incluso imposible en ocasiones.[5] Por último, los costos por cambiar al agente (por ejemplo, las restricciones para rescindir un contrato) o la fidelidad del cliente tornan difícil que el fabricante le sustituya con sus propios vendedores.[6]

Costos de la transacción Incluso si el fabricante ha decidido sustituir al agente que ha tenido un mal desempeño, es posible que tenga dificultad para encontrar a un sustituto aceptable. Esta situación es muy factible cuando el intermediario debe invertir en activos especializados (o específicos para la transacción), como gran capacitación para el producto o equipo de capital especializado, para vender el producto o el servicio del fabricante con eficacia. Al nuevo representante del fabricante tal vez le lleve meses aprender lo necesario acerca de un producto técnicamente complejo y de sus aplicaciones para cumplir bien con su trabajo de ventas. En estas circunstancias, el problema que significa encontrar relevos eficientes para los agentes que tienen un mal desempeño hace incluso más difícil que el fabricante controle a esos agentes.

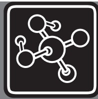
La teoría del **análisis de los costos de transacción (ACT)** plantea que cuando se necesitan muchos activos específicos para vender un producto, los costos por emplear y administrar a agentes independientes (es decir, los costos de transacción del fabricante) probablemente resulten superiores a los costos por contratar y administrar a una fuerza de ventas de la compañía; esta relación se debe a que el ACT asume que los agentes independientes perseguirán sus propios intereses —incluso a expensas del fabricante que representan— cuando piensan que pueden salirse con la suya. Por ejemplo, tal vez sólo brinden un servicio superficial después de la venta o dediquen muy poco esfuerzo a visitar a las cuentas pequeñas, porque es poco probable que obtengan grandes comisiones por estas actividades. Como es muy factible que los agentes adopten estos comportamientos cuando el fabricante tiene dificultad para vigilarlos o sustituirlos, entonces el costo de la transacción por usar a agentes en estas circunstancias con seguridad será muy alto.[7]

Sin embargo, hace poco tiempo los analistas han cuestionado el supuesto del ACT de que los agentes independientes siempre colocarán sus intereses personales de corto plazo por encima de los del fabricante cuando pueden evitar que los sorprendan y los sustituyan. Estos analistas argumentan que cuando el fabricante y el agente piensan que su relación será benéfica durante muchos años para ambas partes, entonces surgen normas de confianza y cooperación.[8]

Flexibilidad estratégica Otro tema estratégico importante que se debe tomar en cuenta al decidir si se emplean agentes o vendedores de la compañía es la flexibilidad. Por lo general, un sistema de distribución integrado de modo vertical, que incorpora a una fuerza de ventas de la compañía, es el más difícil de modificar de manera rápida. Casi siempre es factible agregar agentes intermediarios especializados o despedirlos a la brevedad, sobre todo cuando la empresa no necesita activos especializados para vender el producto del fabricante y cuando no tiene que firmar contratos de largo plazo para contar con el apoyo de los agentes.

Las empresas que enfrentan entornos de competencia o de mercado inciertos y velozmente cambiantes, o aquellas que están en industrias que se caracterizan por la tecnología cambiante y ciclos de vida de los productos muy cortos harán bien en recurrir a agentes independientes para conservar

Innovación La tendencia al *outsourcing* de las ventas misioneras en las tiendas minoristas 4.1



Las empresas que venden productos de consumo, tradicionalmente, se han enorgullecido de su servicio en las tiendas minoristas. Hasta hace poco era habitual que el vendedor de una compañía importante de productos empacados tuviera en su lista de visitas a varios cientos de supermercados, almacenes y tiendas de descuento. Cada uno de estos establecimientos debía ser debidamente contactado con base en una ruta regular establecida y el vendedor cumplía con sus obligaciones de "misionero", por ejemplo, al revisar la mercancía colocada en los anaqueles y exhibidores, informar de las promociones y los productos nuevos a los dependientes y a los gerentes, y armar los materiales de las promociones de ventas. Para muchos fabricantes cuyo mercado primario es la industria minorista, estas ventas misioneras han seguido el mismo camino que los dinosaurios.

Los márgenes son cada vez más estrechos y en costos, las exigencias de los minoristas son cada vez más bajas y el adelgazamiento y acortamiento de las organizaciones de ventas han puesto fin a estas actividades de las fuerzas de ventas de casi todas las compañías. Además, al mismo tiempo las organizaciones minoristas que antes formaban sus propias cuadrillas rotatorias para la comercialización, ahora han abandonado la práctica, en gran parte como medida para bajar costos.

Estas tendencias han abierto la puerta a una nueva industria para el personal de campo: el *outsourcing* de la fuerza misionera de ventas. Estas organizaciones suelen ser emprendedores regionales, centrados en sectores específicos de la industria minorista. Estas empresas no hacen ventas directas y los vendedores que emplean no perciben remuneraciones altas, no obstante, muchas de ellas proporcionan a los representantes la oportunidad de tener horarios flexibles y trabajos compartidos y, por lo tanto, los puestos que ofrecen han atraído a personal bastante capaz.

Una pregunta fundamental es ¿para quién trabajan estos representantes subcontratados: para el fabricante o para el minorista (o, para complicar aún más el tema, también cabría incluir a la compañía del fabricante que tiene agentes de ventas directas)? La respuesta es variable. Casi todas estas firmas emprendedoras están muy dispuestas a contratar a cualquier integrante del canal para que les proporcione sus servicios misioneros. La capacitación, la garantía de los empleados y toda la administración de sus actividades, incluso los informes, son proporcionadas por la empresa de los representantes.

Como ocurre con muchos de los cambios registrados en el entorno actual de las ventas, esta tendencia demuestra que el cambio engendra oportunidades para aquellos que respondan con prontitud a las necesidades del mercado.

Fuente: Dan Ailooni-Charas, "Outsourcing Merchandising", en *MMR: The Newspaper for Drug, Discount, and Supermarket Chains*, 17:22, 18 de diciembre de 2000, p. 22.

la flexibilidad de sus canales de distribución.[9] El recuadro 4.1, Innovación, presenta un ejemplo de *outsourcing* de vendedores misioneros.

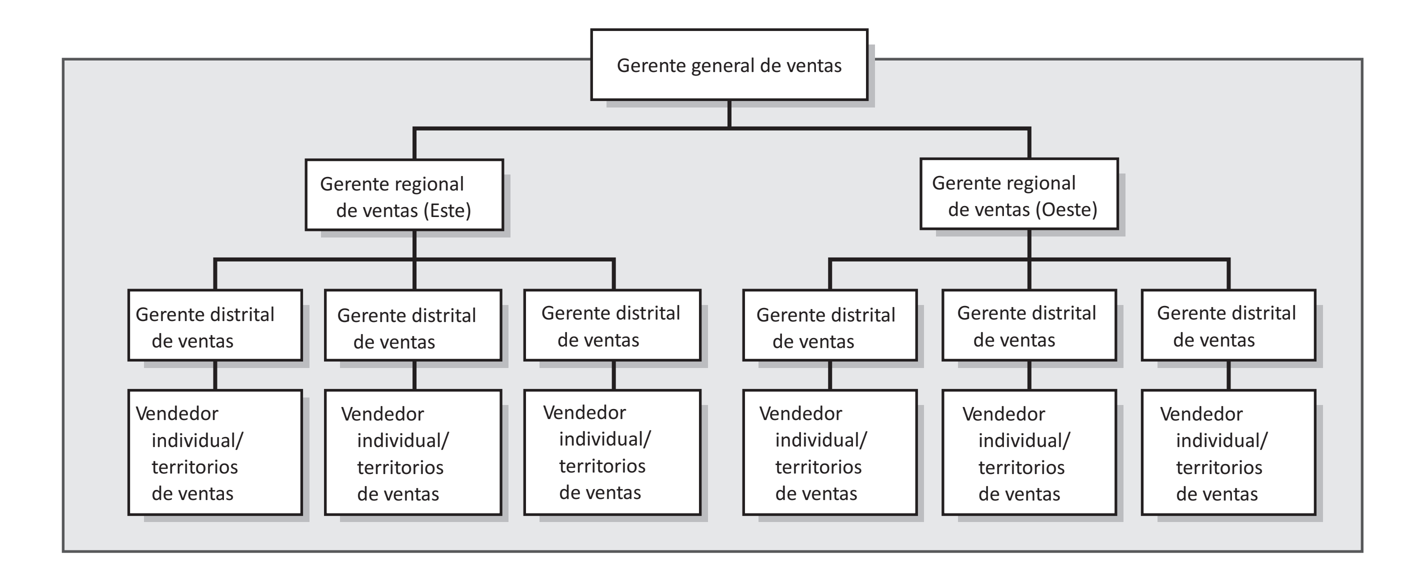
Casi todos los ejecutivos de marketing argumentan que es más conveniente recurrir a agentes en ambientes inestables, para que éstos representen a una compañía pequeña o para cubrir territorios con poco potencial de ventas, en los que los beneficios de las economías de escala pesan mucho más que la dificultad para motivar a los agentes y controlar su comportamiento. Es preferible, en general, tener vendedores directos tan pronto como la compañía o el territorio tengan la capacidad para solventar costos fijos más altos o en los casos en que se requieren conocimientos especializados u otros activos para realizar un buen trabajo de ventas.

Organización geográfica

El método más sencillo y frecuente para organizar la fuerza de ventas de una compañía es la **organización por geografía**. En esos casos, a cada vendedor se le asigna un territorio geográfico distinto. Con este tipo de organización, cada vendedor es responsable de realizar las actividades necesarias para vender todos los productos de la línea de la empresa a todos los clientes en perspectiva en un territorio dado. En la figura 4.3 se presenta una organización de ventas por geografía.

Organizar las ventas por geografía ofrece varios beneficios, entre los cuales el más importante es el de obtener los costos más bajos. Como sólo hay un vendedor en cada territorio y tales áreas tienden a ser más pequeñas que en otras formas de organización, tanto el tiempo de los viajes como

FIGURA 4.3 **Organización geográfica de ventas**



los gastos son mínimos. Asimismo, se requieren menos niveles administrativos para coordinarlos. En consecuencia, la administración de ventas y los gastos fijos son relativamente bajos.

La sencillez de la estructura organizacional por geografía tiene otra ventaja que se refiere a las relaciones de la empresa con sus clientes. Como sólo un vendedor visita a cada cliente, es poco habitual que haya confusión alrededor de situaciones como: 1) quién es responsable de qué; o 2) a quién se debe dirigir el cliente cuando los problemas aparecen.

La mayor desventaja de organizar las ventas geográficamente es que no produce ninguno de los beneficios de la división y la especialización del trabajo. Se espera que cada vendedor sea un *todólogo*, pues debe vender los productos de la empresa a todos los tipos de clientes y desempeñar todas las funciones de ventas.

Esta estructura organizacional, además, ofrece al vendedor libertad para tomar decisiones respecto de cuáles funciones de ventas desempeñará, en cuáles productos enfatizará, en cuáles de sus clientes se concentrará. Por desgracia, es muy posible que los vendedores invertirán la mayor parte de este esfuerzo en las funciones que desempeñan mejor y en los productos y clientes que piensan que les producirán mayores beneficios, independientemente de que su esfuerzo sea o no congruente con los objetivos de la gerencia y las políticas para la administración de cuentas.

La administración tratará de dirigir los esfuerzos de los vendedores mediante una supervisión estrecha, planes de evaluación y recompensas bien diseñados, y enunciados de la política claramente definidos. Pero el problema básico persiste ya que se espera que cada vendedor recorra la gama de las funciones de ventas; el representante de ventas —y no la gerencia— es el que puede controlar la forma en que asigna su esfuerzo de ventas a los productos, los clientes y las tareas de ventas.

Aunque el enfoque geográfico para la organización de ventas tiene sus límites, su sencillez básica y su bajo costo lo hacen muy popular entre las empresas pequeñas, sobre todo las que tienen líneas limitadas de productos poco complicados. Asimismo, aun cuando una empresa grande pocas veces depende en forma exclusiva de la organización —por geografía—, sí suele utilizarla junto con otras formas de organización. Por ejemplo, una empresa quizá tenga dos fuerzas de ventas independientes para distintos productos de su línea, pero cada una de ellas probablemente esté organizada por geografía.

Organización por productos

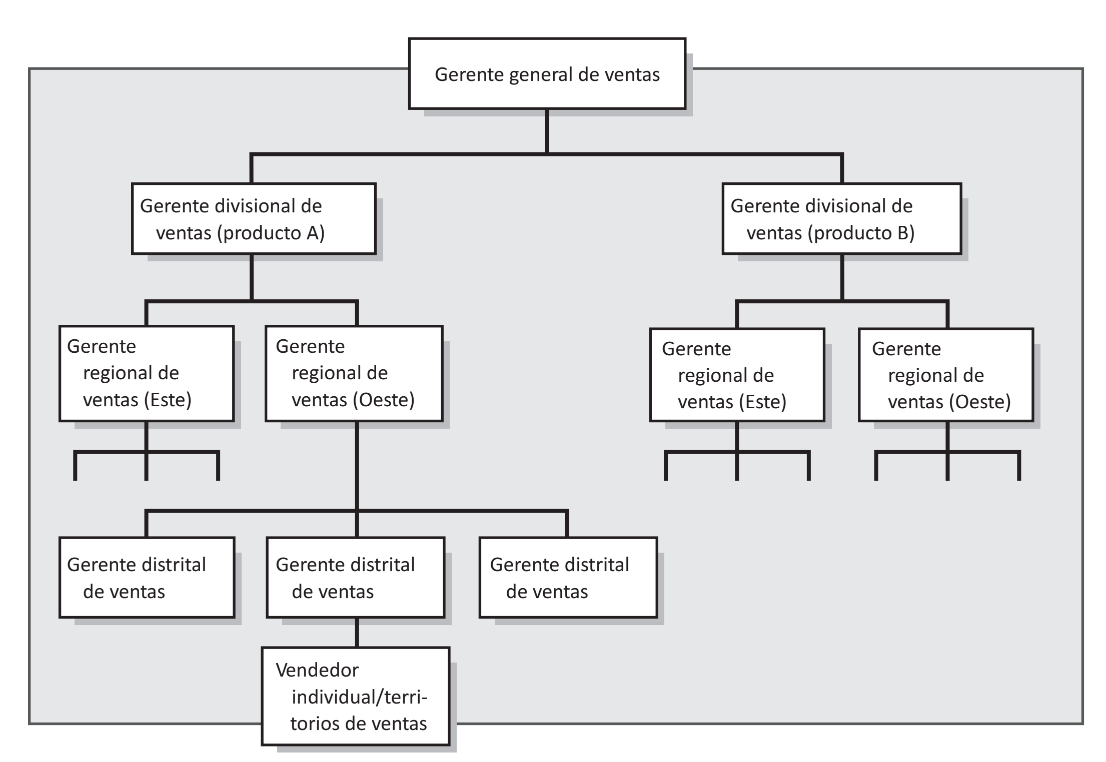
Algunas compañías tienen fuerzas de ventas independientes para cada producto o categoría de productos de su línea, como se muestra en la figura 4.4. Un ejemplo clásico de la **organización por productos** es la compañía 3M, la cual tiene más de 50 divisiones que fabrican una gran variedad de productos, desde la cinta adhesiva Scotch, pasando por los abrasivos, hasta equipo médico. Muchas de estas divisiones tienen su propia fuerza de ventas independiente.

La principal ventaja de organizar a la fuerza de ventas por producto es que cada vendedor se familiariza con los atributos técnicos, las aplicaciones y los métodos eficaces para vender determinado producto o productos afines. Asimismo, cuando las instalaciones fabriles de la empresa están organizadas por tipo de producto —como cuando plantas independientes fabrican cada producto—, la compañía orientada al producto tiene la oportunidad de propiciar una cooperación más estrecha entre ventas y producción. Esto resulta muy benéfico cuando se fabrica un producto conforme a las especificaciones de distintos clientes o cuando los programas de producción y de entrega son fundamentales para ganarse al cliente y conservarlo.

La organización de ventas orientada al producto, por último, permite al gerente de ventas controlar el esfuerzo de ventas que asigna a los distintos productos de la línea de la compañía. Si el gerente decide que se debe dedicar más esfuerzo a determinado producto, simplemente puede asignar más vendedores a ese producto.

La mayor desventaja de la fuerza de ventas organizada por tipo de producto es que duplica los esfuerzos. Los vendedores de distintas divisiones de productos son asignados a las mismas zonas geográficas y tal vez visiten a los mismos clientes. Procter & Gamble, históricamente una organización por productos, emprendió hace poco la consolidación de mercancías, de tal manera que se quedó con menos divisiones independientes de ventas. En parte, el cambio se debió a que los compradores tenían que tratar con demasiados vendedores de P&G. Hay muchas anécdotas del

FIGURA 4.4 **Fuerza de ventas organizada por tipo de producto**



marketing de productos de consumo que cuentan de salas de espera llenas de representantes de P&G, todos ellos esperando para hablar con el mismo comprador.

Esta duplicación lleva a que los gastos de ventas sean más altos que los de una organización por geografía simple. Asimismo, se necesita mayor coordinación entre las diversas divisiones de productos y ello, a su vez, requiere más personal administrativo de ventas y da como resultado que en este rubro los costos son más altos. La duplicación, finalmente, provoca confusión y frustración cuando los clientes tienen que tratar con dos o más representantes del mismo proveedor.

Como la principal ventaja de una compañía orientada al producto es que permite a los vendedores especializarse acerca de uno o unos cuantos productos, las empresas que tienen líneas de productos grandes y variados recurren a esta forma de organización con mucha frecuencia. También la emplean los fabricantes que tienen productos muy técnicos, que requieren distintos tipos de experiencia técnica o de distintos métodos de venta. Éste es el motivo básico por el cual algunas empresas, como 3M, que tienen muchas líneas distintas de productos, basadas en tecnologías muy diferentes, siguen organizando su fuerza de ventas por producto, a pesar de las desventajas del costo.

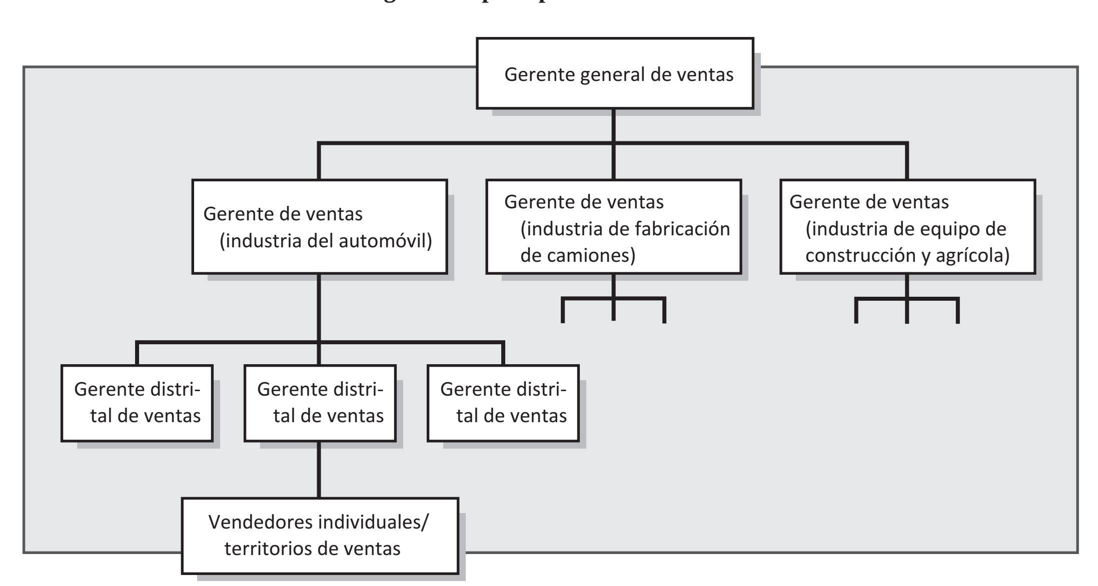
Organización por mercados o tipo de clientes

Cada vez es más frecuente que las fuerzas de ventas tengan una **organización por tipo de cliente**, como el caso de IBM cuando creó equipos de ventas independientes para visitar a las pequeñas empresas y a los grandes clientes. En la figura 4.5 se muestra este tipo de organización de ventas orientada al cliente.

Organizar a la fuerza de ventas por tipo de cliente es una extensión natural del "concepto de marketing" que refleja una estrategia de segmentación del mercado. Cuando los vendedores se especializan en visitar a un tipo particular de cliente, conocen mejor sus necesidades y requerimientos. También aprenden a desplegar distintos enfoques de ventas para diferentes mercados y a poner en práctica programas especializados de marketing y de promociones.

Una ventaja de que los vendedores se especialicen en el cliente es que conforme más se familiarizan con sus negocios y necesidades específicas, aumenta la probabilidad de que descubran ideas para otros productos y enfoques de marketing que le resulten atractivos a ese cliente. Esta situación, en definitiva, significa una ventaja en mercados muy competitivos. Y esta estructura organizacional permite a los gerentes de marketing controlar el esfuerzo de ventas que asignan a los distintos mercados, variando el tamaño de las fuerzas de ventas especializadas.

FIGURA 4.5 **Fuerza de ventas organizada por tipo de cliente**



Las desventajas de una organización de ventas orientada al cliente se parecen mucho a las de la estructura orientada al producto. El hecho de tener a diferentes vendedores que visiten a distintos tipos de clientes en el mismo territorio suele producir gastos de ventas más altos y encarece los costos administrativos. Asimismo, cuando las compañías compradoras tienen distintos departamentos o divisiones en operación en diferentes industrias, quizás ocurra que dos o más vendedores visiten al mismo cliente. Esto muchas veces provoca confusión y frustración en los clientes.

Muchas empresas tal vez crean que las ventajas de la organización de ventas orientada al cliente pesan más que sus limitaciones, como indica su creciente adopción como enfoque organizacional. Esto sucede en el caso de empresas que tienen productos con aplicaciones muy diferentes en distintos mercados o empresas que deben recurrir a distintos enfoques cuando le venden a diferentes tipos de clientes, como cuando una compañía hace negocios al mismo tiempo con el gobierno y con la industria privada. Asimismo, la especialización por tipo de cliente es una forma de organización muy útil cuando los objetivos de marketing de la empresa incluyen la penetración de mercados hasta el momento intactos.

Organización por función de ventas

Con mucha frecuencia, distintos tipos de tareas de ventas requieren que el vendedor posea también distintas habilidades y capacidades. Por lo tanto, en ciertas circunstancias, sería lógico recurrir al enfoque de la **organización por función de ventas**, de modo que diferentes vendedores se especialicen en desempeñar distintas funciones de ventas. Una de estas organizaciones funcionales consiste en tener una fuerza de ventas que se especialice en buscar clientes en perspectiva de nuevas cuentas y desarrollarlas, mientras que otra fuerza se dedica a mantener y dar servicio a los clientes de siempre.

Sin embargo, esta especialización funcional a veces es difícil de implementar. Como es muy probable que la empresa asigne a sus vendedores más competentes, experimentados y “brillantes” a la fuerza de ventas de las cuentas nuevas, estos mismos clientes nuevos podrían objetar el tener que pasar del vendedor que ganó su favor a otro que funge como vendedor de mantenimiento. La gerencia también tendría dificultad para coordinar las funciones de desarrollo y de conservación, debido a los sentimientos de rivalidad y celos que llegaran a surgir entre las dos fuerzas de ventas.

Muchas empresas de productos industriales, No obstante, emplean con frecuencia y éxito otra forma de especialización funcional: la de los “vendedores desarrollistas”, que son los encargados de ayudar al desarrollo de productos nuevos y sus primeras ventas. Los desarrollistas especializados generalmente realizan investigaciones de mercado, ayudan al departamento de investigación y desarrollo, así como al de ingeniería de la empresa, y venden los productos nuevos cuando son desarrollados. Estos especialistas muchas veces forman parte del departamento de investigación y desarrollo de la empresa, en lugar de pertenecer a la fuerza de ventas regular. Además, ayudan a asegurar el éxito de los productos nuevos, particularmente cuando tienen experiencia y conocen las operaciones y las necesidades de los clientes, así como las capacidades técnicas y productivas de su propia empresa.

Función del telemarketing

Una forma de especialización por función de ventas muy socorrida en años recientes es el empleo de vendedores que hablan por teléfono, de dentro y de fuera de la compañía, para alcanzar objetivos de ventas independientes. Por supuesto que no todas las funciones de ventas se pueden realizar por teléfono, pero el **telemarketing** ha resultado muy útil para llevar a cabo algunas actividades, entre otras:

- Buscar candidatos para cuentas nuevas en potencia y calificarlos, para después entregárselos a los vendedores de campo con el fin de que éstos realicen el contacto personal. Esta función resulta más fácil si se incluye un número telefónico para llamadas sin costo en todos los materiales de promoción de la empresa, de modo que los clientes en perspectiva que estén intere-

sados llamen, si lo desean, para obtener más información acerca de los productos o los servicios anunciados.

- Brindar un servicio rápido a las cuentas existentes cuando surgen problemas inesperados, por ejemplo, mediante el uso de líneas de tipo *hotline* para brindar auxilio técnico.
- Buscar que las cuentas existentes que no sea posible cubrir personalmente repitan sus compras, por ejemplo, los clientes pequeños o marginales o los que se encuentran en puntos geográficos distantes.
- Comunicar con más rapidez los desarrollos sobresalientes, tales como la introducción de productos nuevos o mejorados o los programas de ventas especiales.[10]

En este punto del proceso, es importante repetir que a las ventas a las que se está haciendo referencia es a las de empresa a empresa. El telemarketing de empresa a consumidor está en el centro del debate desde hace unos años, lo que dio por resultado una legislación en contra de las prácticas poco éticas y molestas. Las listas de “No llamar” en los ámbitos tanto federal como estatales cuentan ahora con millones de consumidores. El telemarketing en el espacio de ventas de empresa a empresa es diferente.

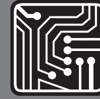
La popularidad del telemarketing para complementar las actividades de la fuerza de ventas de campo se ha incrementado por dos motivos: 1) a muchos clientes les agrada; y 2) sirve para aumentar la productividad de los esfuerzos de ventas de una empresa. Desde el punto de vista del cliente, la mayor centralización de las compras, aunada a una mayor cantidad de productos alternativos y de posibles proveedores de muchas industrias, exige que los agentes de compras y otros miembros de los centros de compra de las empresas les dediquen más tiempo ahora. Por lo tanto, al cliente le gustan los contactos de ventas por teléfono —sobre todo para temas rutinarios, como solicitar un reabasto o recibir información sobre programas de ventas especiales y promociones de precios— porque las llamadas telefónicas de ventas ocupan menos tiempo que las visitas personales.

Desde el punto de vista del vendedor, una combinación de vendedores, que trabajen desde el interior y fuera de la compañía, más una mezcla adecuada de otros medios, como la publicidad dirigida a una meta, el correo directo, las líneas telefónicas gratis y una página en la internet, ofrecen un camino para mejorar la eficiencia general de la fuerza de ventas.[11] Contar con algunos vendedores en el interior y además utilizar otros esfuerzos de promoción permite a la empresa bajar sustantivamente el costo de las actividades rutinarias de ventas. Al mismo tiempo, se logra que la fuerza de ventas del campo, que es más costosa, se concentre en actividades que ofrecen el mayor potencial de réditos a largo plazo; por ejemplo, generar cuentas nuevas y servir a los clientes importantes. La eficiencia del telemarketing hace que sea un instrumento especialmente útil para implantar una política de administración de cuentas que destine cantidades distintas de esfuerzo a clientes clasificados con base en sus diferentes tamaños y potencial. Antes, algunas empresas prohibían que sus fuerzas de ventas visitaran a clientes muy pequeños —o les decían que visitaran a estas cuentas con poca frecuencia—, por la razón de que su volumen de compras no era lo suficientemente grande como para cubrir el costo de una visita de ventas, y además, contribuir a las utilidades. Pero hoy en día, las empresas pequeñas representan una porción cada vez mayor del volumen general de ventas en muchas industrias, ingresos que las empresas no pueden darse el lujo de rechazar. Una fuerza de ventas que trabaje en el interior puede llamar a estos clientes con regularidad, a costos mucho más bajos que una fuerza de ventas exterior.

En la actualidad, el tema de las ventas desde el interior *versus* las del exterior está inextricablemente ligado a la estrategia general de la empresa para sus relaciones con los clientes (véase el capítulo 3) y sus capacidades tecnológicas. En el recuadro 4.2, Tecnología, que se refiere a Centex Home Equity Corp., se presenta un ejemplo vívido de esta integración.

Sin embargo, como se explica más adelante, implantar dos o más fuerzas de ventas especializadas —como sería el caso de los vendedores desde el interior o el exterior— plantea interesantes retos para los gerentes de ventas. Como cada una de las fuerzas de ventas especializadas se concentra en distintos tipos de actividades de ventas, con frecuencia requieren políticas y procedimientos separados. Por ejemplo, algunas autoridades en la materia sugieren que un programa efectivo de marketing necesita contar con guiones estándar para que los siga el vendedor, aunque sus colegas

Tecnología Centex Home Equity Corp. conjunta la capacidad de sus bases de datos y la estrategia del telemarketing 4.2



Centex Home Equity Corp., con sede en Dallas, es líder en el campo de las segundas hipotecas y los créditos para adquirir casas. También es líder en el empleo de un efectivo marketing de bases de datos relacionado con su capacidad para el telemarketing de sus productos. "Nuestras investigaciones han demostrado que no podemos dirigirnos exclusivamente a los dueños de casas", afirma Steve Scruton, vicepresidente senior de Marketing Information and Technology Inc., proveedor líder de bases de datos y software para analizarlas con el fin de formular soluciones para la prospección. "Es necesario comparar a los dueños de casa con otros datos para predecir, o hacer modelos, en cuanto a lo dispuestos que están los dueños de viviendas a pedir créditos y también cuánta voluntad y capacidad tienen para reembolsarlos".

Scruton y su empresa llevan cuatro años trabajando con Centex para lograr una ventaja competitiva mediante la creación de una sólida base de datos funcional de clientes en perspectiva. "La base de datos sólida nos ha permitido quintuplicar la ventaja de nuestra capacidad para vender con éxito", indica Rob Greenbaum, vicepresidente de marketing de Centex. "Cuando buscamos negocios dentro de un universo de posibles clientes, tenemos el quíntuple de probabilidades de que nuestra oferta de préstamo dé origen a una respuesta de aceptación."

Una vez que Centex ha identificado un universo concreto de clientes en perspectiva, el telemarketing le da un impulso estratégico clave. Escogieron el telemarketing porque permite hacer una transferencia impecable de los candidatos al encargado de créditos cuando aquéllos están dispuestos a hablar de un producto financiero. Centex subcontrata sus esfuerzos de marketing a compañías de mediano tamaño que venden un servicio especializado en el área de las hipotecas. "No es un guión complejo (el que se proporciona a los vendedores), porque sólo sirve para detectar si hay interés (por parte del cliente en perspectiva)", explica Greenbaum.

Si éste no está listo para comprar, Centex complementa la búsqueda inicial de candidatos por telemarketing con información de seguimiento por correo. Los esfuerzos del correo directo constan de un sobre que contiene la copia de una carta modelo que sirve de ejemplo para el tipo de crédito al cual calificaría la persona y varios vehículos para que ésta responda, entre ellos un número telefónico gratis y una dirección en la web. El sitio web de la compañía ofrece a los clientes en perspectiva información fácil de usar acerca de los créditos para comprar casa; por ejemplo, una gráfica que les permite calcular la cantidad máxima que puede alcanzar su préstamo.

Centex se ubicó recientemente en el lugar número uno en satisfacción del cliente en una lista de J.D. Powers en 10 mercados importantes y en los tres principales de otros 12 mercados. El presidente de la junta y director general Andrew J. Hannigan atribuye el sólido desempeño en la comunicación eficaz de la empresa con sus clientes en todas las etapas del proceso de construcción.

Fuente: Ken Smalling, "Centex Homes Ranks Highest in Customer Satisfaction in 10 major U.S. Markets, According to Independent Study", *www.investors.com*, 14 de septiembre de 2005, Alicia Orr, "Predicting a Need", en *Target Marketing*, febrero de 2001, pp. 62-64.

que trabajan en la calle tienen mucha más flexibilidad para adecuar sus presentaciones a las necesidades de cada cliente. Estas diferencias en las políticas y los procedimientos tal vez impongan el reclutamiento de tipos distintos de vendedores para las dos fuerzas de ventas y la elaboración de diferentes programas de capacitación y recompensas para cada una de ellas.[12]

ORGANIZACIÓN PARA DAR SERVICIO A LAS CUENTAS CLAVE Y NACIONALES

Sin importar el tipo de organización de las fuerzas de ventas, muchas están creando enfoques nuevos con el fin de brindar los servicios necesarios para atraer y conservar a los clientes importantes y grandes: sus **cuentas clave** y las **nacionales**. Robert J. Hershock, ex vicepresidente corporativo de marketing de 3M, al referirse al enfoque de esa compañía afirmó: "Hoy en día, el representante de ventas necesita ser un administrador de negocios que sea responsable de las cuentas clave. Debe ser capaz de adecuar productos y servicios, ser conocedor de las estrategias y los objetivos de las cuentas clave y saber crear y aplicar planes de negocios para las cuentas clave".[13] Como se mencionó en el capítulo 1, la creciente complejidad de los productos, la concentración de la industria y la ten-

dencia a las compras centralizadas, hacen que unas cuantas cuentas importantes sean fundamentales para el éxito del marketing de muchas empresas industriales e industrias de los bienes de consumo. Es más, en los siempre crecientes mercados globales, las cuentas nacionales con frecuencia se convierten en cuentas globales que exigen una coordinación importante con sus proveedores. En IBM, 75% de los ingresos son generados por las "cuentas de soluciones industriales", que son sus clientes de mayor tamaño. IBM da asesoría a los altos ejecutivos de las más importantes compañías estadounidenses, las cuales se incluyen entre las 500 que forman parte de la lista de la revista *Fortune*; ellos representan las cuentas de soluciones industriales, con la estrategia de "dirigirse a los consejos de administración". Según una encuesta realizada por Management Consultant International, en la actualidad IBM es la asesora más grande del mundo, con ingresos que superan a los de Accenture, CapGemini, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers y Deloitte Consulting.[14] En lo que respecta al cliente, a finales de la década de 1990, Xerox anunció que recortaría 90% de los proveedores de su lista. Estas tendencias indican que las compañías están tratando de desarrollar menos vínculos, aunque más sustanciales, con un conjunto de proveedores selectos.[15]

Con el fin de brindar la calidad de servicio que exigen las cuentas clave, empresas como IBM adoptan una filosofía general para las ventas que consiste en la administración y la asociación con cuentas importantes. Este enfoque hace hincapié tanto en el objetivo de realizar ventas, como en el de fomentar relaciones duraderas con los clientes importantes. Las empresas creen que las políticas para administrar cuentas nacionales mejoran la coordinación de las actividades de ventas y la comunicación con los clientes clave. Además, el vendedor tiene la posibilidad de captar una mayor parte de las compras que realizan estos clientes y mejorar su rentabilidad.[16] También hay beneficios al interior de la empresa. Todos los miembros de la empresa se esfuerzan un poco más en su trabajo cuando saben que el cliente es importante y que tiene una relación duradera con la compañía.

Cuando la empresa opta por implantar un programa de cuentas nacionales, surge la gran pregunta de cuál será la persona encargada de las funciones de administrar el negocio de las cuentas nacionales. Algunas empresas no tienen un marco organizacional para manejar a sus clientes importantes; dependen de los integrantes de su fuerza regular de ventas, a quienes apoyan otros miembros de la compañía, para administrar las cuentas clave y las nacionales. En este caso, no hay un gasto adicional por administración o ventas.

La desventaja es que las cuentas importantes con frecuencia requieren un trato más detallado y elaborado que los clientes pequeños. En consecuencia, atender las cuentas principales tal vez requiera una mayor experiencia, conocimientos y facultades de los que tienen muchos de los vendedores de las empresas. Asimismo, si las recompensas de la fuerza de ventas son en gran medida las comisiones, aparecen interrogantes difíciles acerca de cuál vendedor debe recibir las comisiones por las ventas a cuentas nacionales cuando se da el caso de que una persona visita la oficina matriz del cliente, pero otras atienden sus plantas o tiendas en diversos territorios.

Ante estas dificultades, muchas empresas han adoptado marcos organizacionales para la función de administración de las cuentas principales. Algunos de ellos son: 1) asignar las cuentas clave a los altos ejecutivos de ventas; 2) crear una división corporativa independiente; y 3) crear una fuerza de ventas independiente que se encargue de las cuentas principales.[17]

Asignar las cuentas clave a los ejecutivos de ventas

La visita de los ejecutivos de ventas o de marketing a las cuentas clave o las nacionales de una empresa es una práctica muy común, sobre todo en el caso de pequeñas empresas que no cuentan con los recursos necesarios para sostener una división o una fuerza de ventas. Esta práctica también es común cuando la compañía debe atender una cantidad relativamente pequeña de cuentas importantes. Además del costo relativamente bajo de este enfoque, ofrece la ventaja de que los clientes importantes son atendidos por personas que ocupan un lugar lo bastante alto en la jerarquía de su empresa para tomar decisiones —o cuando menos influir en ellas— en cuanto a la asignación de la capacidad productiva, los niveles de inventarios y los precios. Por lo tanto, estas personas están en condiciones de brindar un servicio flexible, con capacidad de respuesta.

Un problema de este enfoque es que en ocasiones los gerentes que tienen la responsabilidad de las cuentas clave desarrollan una visión equivocada de los objetivos de marketing de su empresa. A

veces asignan una proporción demasiado grande de los recursos de la empresa a sus propias cuentas, en detrimento de los clientes más pequeños, aunque sin dejar de ser rentables. Es decir, estos gerentes a veces se obsesionan por conseguir todos los negocios posibles de sus grandes clientes, y no prestan la suficiente atención al efecto general que ello tiene en las ventas, las operaciones o las utilidades.

Otro problema es que cuando los gerentes se ocupan de las tareas importantes de ventas, ocupan menos tiempo a las demás actividades administrativas, lo que llega a entorpecer la coordinación y la eficacia de los esfuerzos de marketing y de ventas generales de la empresa.

Una división independiente para las cuentas clave

Algunas empresas constituyen una división corporativa independiente para que se encargue de manejar las cuentas importantes. Por ejemplo, algunos fabricantes de ropa cuentan con divisiones separadas que producen y venden prendas de marca privada a las grandes cadenas de mercancía general, como Target, Sears y JCPenney. Este enfoque permite la completa integración de las actividades de producción, logística, marketing y ventas. Lo anterior es crucial cuando uno o unos cuantos clientes importantes representan una proporción tan grande del volumen total de ventas de la empresa que las variaciones en sus compras producen un efecto considerable en los programas de producción, los inventarios y la asignación de recursos de la compañía.

Las grandes desventajas de este enfoque son que se duplican los esfuerzos y que hay un gasto adicional en la creación de toda una organización de producción y de marketing sólo para uno o unos cuantos clientes. También es riesgo porque el fracaso o el éxito de toda la división depende de los caprichos de pocos clientes (que puede ser uno solo).

Una fuerza de ventas independiente para las cuentas clave

En lugar de crear toda una división independiente para atender a los clientes importantes, la compañía puede tener una fuerza de ventas independiente para las cuentas clave o las nacionales. Una fuerza de ventas independiente ofrece varias ventajas cuando se trata de cuentas clave. El gerente de la cuenta, al concentrarse en sólo uno o algunos clientes importantes, llega a familiarizarse con los problemas y las necesidades de cada cliente y tiene la posibilidad de dedicarles el tiempo necesario para brindar un servicio de gran calidad a cada uno de ellos. Asimismo, la empresa selecciona a sus vendedores más experimentados y competentes para que formen parte de la fuerza de ventas de las cuentas nacionales, con lo cual se garantiza que los clientes importantes reciban la atención de expertos en ventas.

Por último, una fuerza de ventas independiente para las cuentas nacionales proporciona un beneficio interno a la compañía vendedora. Puesto que sólo los vendedores más competentes suelen ser asignados a las cuentas nacionales, esta asignación muchas veces se considera un ascenso deseable. Por lo tanto, el ascenso a la fuerza de ventas de las cuentas nacionales muchas veces sirve para motivar y premiar a los vendedores destacados, que tal vez no sean los indicados para pasar a la gerencia de ventas o ni siquiera les interese hacerlo.

Además del problema de asignar las ventas de las cuentas nacionales a miembros individuales de la fuerza de ventas de campo, el hecho de emplear otra fuerza de ventas para las cuentas principales adolece de muchas de las otras desventajas asociadas a la organización de los esfuerzos de ventas por tipo de cliente. Los problemas más preocupantes se refieren a la duplicación de esfuerzos en la organización de ventas y a que los gastos de administración y de ventas resultantes son más altos.

Ventas en equipo

Como se vio en los capítulos 2 y 3, en la actualidad la relación entre los clientes y las organizaciones de ventas es muy compleja. Hoy más que nunca se pide a los vendedores que exhiban un conocimiento sólido de los negocios de los clientes y que proporcionen una conexión más consistente y provechosa con el cliente; es decir, un mejor servicio. Como se analizó en el capítulo 3, el único camino que tienen las compañías para atender estas exigencias es asignar a especialistas de

la empresa a sus clientes individuales: las **ventas en equipo**. Si se asigna una mayor cantidad de personas, cada una de ellas con un talento único, a cada cliente, se obtienen una serie de beneficios. En primer lugar, se facilita responder las preguntas más pronto, lo que acaba prácticamente con la necesidad de salir al paso de las preguntas de los clientes con un "Me comunicaré más tarde con usted para responderle…". En segundo lugar, las personas cuyos intereses son similares tienen la posibilidad de hablar directamente unas con otras. Una pregunta técnica del departamento de ingeniería del cliente, la responderá otro ingeniero que forma parte del equipo de apoyo a las ventas del proveedor.

La clave está en identificar una estructura para las ventas en equipo que satisfaga las necesidades de los clientes. Por ejemplo, una estructura común deposita en el gerente de cuenta la responsabilidad de trabajar con todo equipo que le vende a los clientes importantes o que les brinda servicios. Con frecuencia, estos equipos de cuentas importantes incluyen a representantes de una serie de departamentos funcionales de la empresa, tales como Investigación y Desarrollo, Operaciones, y Finanzas. Ya que los centros de compras de los clientes principales con frecuencia están conformados por personas de distintas áreas funcionales que tienen diferentes puntos de vista e intereses, muchas veces es más probable que un equipo de expertos de departamentos funcionales equivalentes de la compañía vendedora, o incluso de distintas divisiones de la compañía, los aborden con más eficacia. Recientemente, las compañías han empezado a considerar la existencia de un **centro de ventas** que reúna personal de toda la empresa (de marketing, servicio a clientes, ventas, ingeniería y otros) para que ayuden al vendedor a realizar su trabajo con mayor eficiencia. Estos centros de ventas son un concepto análogo al de los equipos de ventas analizados en el capítulo 3. De la misma manera que los clientes tienen centros de compras, la organización de ventas debe trabajar unida para presentar al cliente un esfuerzo unido y bien coordinado.[18] Cada vez son más las compañías con organizaciones de ventas que cuentan con oficinas en las instalaciones del cliente. Lear Corporation, un importante proveedor global de sistemas interiores automotrices, cuenta con oficinas de ventas en los predios de cada uno de sus clientes importantes, que son varias de las grandes empresas automotrices del mundo.[19]

En IBM, el equipo para una cuenta importante como EDS es encabezado por un ejecutivo de cuenta de IBM. Éste posee un equipo global de vendedores que le reporta directamente a él, pero que también pueden recurrir a todos los recursos funcionales de IBM para presentarle soluciones a EDS en cualquier parte del mundo. Este enfoque produce una **organización matricial** con dependientes directos y asesores internos de apoyo que aportan su experiencia colectiva para ayudar al cliente.

Las ventas en equipo también llegan a presentar algunos problemas de coordinación, motivación y compensación. Lou Gerstner, ex director general de IBM, se ha referido muchas veces a las dificultades para administrar el desempeño en el contexto de las ventas en equipo.[20] Los equipos de ventas son más indicados para los clientes muy grandes, en que la posible compra representa una cantidad considerable de dinero y abarca suficientes funciones para justificar su elevado costo. Si bien las ventas en equipo suelen emplearse para conseguir cuentas nuevas, a veces también participa personal de nivel más bajo para mantener las ventas. Los programadores de producción, los despachadores y el personal de embarque muchas veces se unen al equipo de ventas para tener satisfecha a la cuenta existente.[21]

En el recuadro Liderazgo 4.3 se presentan varias tendencias recientes importantes en las ventas por equipos.

Alianza de multiniveles

La **alianza de multiniveles** es una variante de las ventas en equipo. En ellas, el equipo de ventas está compuesto por personal de diversos niveles administrativos, que visita a sus colegas de la empresa compradora. Así, un gerente de cuenta acudirá al departamento de compras del cliente, y el vicepresidente de finanzas de la compañía visitará al vicepresidente de finanzas de la compradora. En ocasiones, se requiere que la compañía constituya un equipo permanente encargado de coordinar las actividades con el cliente. No obstante, con frecuencia se trata de un arreglo *ad hoc* en el cual las

Liderazgo Puntos importantes en las ventas por equipos 4.3



La idea de las ventas por equipos, donde todos trabajan en dirección a una meta común, parece ideal: juntos, todos logran más… y todo eso. Muchas organizaciones de ventas alteran sus planes de recompensas y añaden incentivos diseñados para procurar un modelo más proclive a los equipos de ventas. Aun así, afirma Linda Kuritzkes, consultora de compensaciones de Haddonfield, con sede en Nueva Jersey, muchas de estas medidas no logran producir la esperada cohesión de equipo y en ocasiones incluso generan resentimiento y desacuerdos en las filas. Agrega que algunas razones que propician esta situación son:

- Los vendedores de la empresa contratados por sus grandes habilidades para vender tienden a sentirse motivados por el logro personal, no por metas colectivas.
- Las organizaciones están estructuradas en cotos que fomentan áreas para competir entre sí.
- Los gerentes de ventas reciben sus compensaciones con base en su desempeño reportado, y no se fomenta que colaboren con otros departamentos.
- Los miembros de los equipos se reportan con varios gerentes, por lo que el equipo en su conjunto no recibe un mensaje unificado.

A pesar de los enormes obstáculos, no todo está perdido, dice Kuritzkes. Aún es posible motivar al personal de ventas para que trabaje de manera más uniforme. Lo primero, sostiene, es asegurarse de que el equipo se concentre en entregar beneficios genuinos al final. Pregúntese: ¿hay sinergias reales que el equipo pueda conseguir y que no sea posible hacerlo si los vendedores se dedican al logro individual? De ser así, ¿cuáles son? Una vez identificados los beneficios tangibles de un modelo de venta por equipos, Kuritzkes sugiere cambios en las siguientes áreas para asegurar el funcionamiento del nuevo modelo:

1. *Contratación.* En lugar de preferir lobos solitarios, modifique las prácticas de contratación para reclutar a individuos proclives al logro de metas grupales.
2. *Administración.* Cree una estructura administrativa que corresponda a la nueva orientación por equipos. Si los vendedores individuales tienen más de un jefe, asegúrese de que todos los gerentes trabajen con la misma estrategia.
3. *Compensaciones.* Añada un componente de equipo al plan de compensaciones e incentivos. En lugar de aplicar un modelo unitalla, base las medidas en las expectativas y funciones de cada miembro del equipo. Sin embargo, trate de evitar complicaciones, de modo que todos entiendan con rapidez las mediciones y les sea factible registrar los resultados. Si es posible, ponga a prueba el programa para que surjan las fallas antes de instrumentarlo de forma definitiva.
4. *Comunicación.* Analice el nuevo plan por adelantado con cada área. Si puso a prueba el programa, comparta los resultados, aunque no todos sean positivos. Al adelantarse a los nuevos cambios usted creará credibilidad entre sus vendedores y tendrá mayores probabilidades de que los adopten con facilidad.

Kuritzkes concluye que alinear estos elementos no es sólo útil para promover las ventas por equipos: es absolutamente esencial: “Los incentivos basados en equipos sí funcionan”, sostiene, “en tanto exista la necesidad comercial urgente de un trabajo por equipos, se seleccione y capacite a los individuos adecuados, y el plan de compensaciones refuerce las metas comerciales y motive a los miembros de los equipos.”

Fuente: Malcolm Fleschner, “Breakthroughs in Group Selling”, *SellingPower.com.*

personas de distintos niveles son las encargadas de sostener una relación con el cliente clave, pero no como parte de un equipo establecido.

Este enfoque representa las reglas de etiqueta adecuadas de la organización: cada uno de los integrantes del equipo de ventas visita a una persona que tiene un nivel y una autoridad equivalentes a los suyos. Además, es muy útil que los altos ejecutivos participen en el inicio de una relación con un prospecto de cliente importante, debido a que tienen la facultad de hacer las concesiones y establecer las políticas necesarias para conseguir que el candidato se convierta en cliente y se mantenga como tal. Cuando la interacción ocurre en los niveles más altos de las dos empresas, el proceso se conoce como *ventas de la cima a la cima*, como se explicó en el capítulo 3.

Alianzas co-marketing

En algunas industrias de alta tecnología, como la de la computación y las telecomunicaciones, los clientes compran sistemas hechos de componentes fabricados por dos o más proveedores, quienes

en algunos casos recurren a intermediarios independientes, tales como revendedores que agregan valor (RAV), para combinar sus componentes con los de otros proveedores y así crear un sistema que satisfaga las necesidades de un usuario final. No obstante, cada vez es más frecuente que cada proveedor establezca **alianzas co-marketing** y elabore de manera mancomunada los programas de marketing y de ventas para vender sistemas integrales directamente al cliente final.

En algunos casos, incluso los competidores establecen alianzas de marketing para aprovechar al máximo sus recursos. Cuando la división farmacéutica Parke-Davis de Warner-Lambert creó el fármaco Lipitor para regular los lípidos (reducir los niveles de colesterol), el producto ofrecía ventajas sustantivas sobre todos los demás del mercado. No obstante, la empresa carecía de la fuerza de ventas necesaria para comerciar el medicamento con eficiencia. La compañía se asoció con Pfizer, que tenía una gran fuerza de ventas, para crear un esfuerzo mancomunado, manejado por un equipo formado por personal de ambas compañías. Los vendedores de las dos compañías trabajaron juntos para aumentar al máximo las ventas de Lipitor en determinado territorio.[22] Es interesante señalar que, unos cuantos años después, Pfizer adquirió a Warner-Lambert.

Alianzas logísticas y pedidos computarizados

Otro cambio tecnológico reciente que está ocurriendo en muchas industrias es la formación de **alianzas logísticas** que implican crear sistemas de información y de pedidos computarizados. Estos sistemas permiten a los clientes colocar un pedido directamente —y con frecuencia de manera automática— en la computadora de un proveedor, mediante un teléfono dedicado o un nexo de satélite. Empresas como Procter & Gamble y 3M han establecido alianzas con las grandes cadenas de supermercados y los grandes vendedores minoristas, como Publix y Wal-Mart, para perfeccionar sistemas de reabasto automático. La información de las ventas obtenida por los lectores ópticos en las cajas de salida de las tiendas se envía directamente a las computadoras del proveedor, las cuales de manera automática saben cuándo resurtir cada producto y cómo programar las entregas a cada una de las tiendas del minorista. Este intercambio sin papel disminuye la cantidad de errores y de facturas devueltas, reduce al mínimo los niveles de inventarios y las existencias agotadas, y mejora el flujo de efectivo.

A pesar de que en la actualidad los fabricantes de productos de consumo relativamente estándar son los que más han adoptado estos sistemas, muchos fabricantes de bienes industriales también trabajan con sistemas de reabastecimiento computarizados. Esto sucede en el caso de empresas que fabrican sus productos a la medida del cliente. Al tener pedidos enviados directamente a su computadora, el proveedor puede organizar de inmediato sus programas de producción, acelerar el proceso de producción y reducir al mínimo los inventarios de bienes terminados.[23]

Desde el punto de vista del cliente, los pedidos computarizados son más cómodos, más flexibles y toman menos tiempo que el colocar pedidos mediante un vendedor. Desde la perspectiva del proveedor, el hecho de conectar a los clientes importantes a un sistema dedicado al reabasto sirve para “atar” a esos clientes a la empresa y para aumentar la proporción de compras que le hacen a una sola fuente.[24] Cisco Systems, líder en la producción de equipo para trabajar por internet, creó un sitio web para que los clientes sigan mejor la pista de sus pedidos y tengan la facilidad de reordenar los artículos comúnmente reemplazados. Los resultados han sido asombrosos, pues las ventas del sitio web sumaron más de 75 millones de dólares el primer año.

Resta saber de qué forma los sistemas de reabasto computarizado cambiarán el papel de la fuerza de ventas. ¿Los vendedores se convertirán en personal redundante o el hecho de que las compañías queden más libres de las actividades rutinarias de tomar pedidos les permitirá redirigir los esfuerzos de las ventas personales a tareas más complejas de las comunicaciones, la solución de problemas y el servicio al cliente? Cuando Cisco introdujo su sitio web para facilitar a los clientes la cuestión de colocar y seguir la pista de sus pedidos, los vendedores estaban muy preocupados del efecto negativo que esto tendría para su interacción con los clientes. La realidad fue bien diferente. Los vendedores de Cisco ahora pueden dedicar más tiempo a vender productos, en lugar de tener que seguir la pista de los pedidos existentes y de levantar pedidos de reabasto.

ESTRUCTURA VERTICAL DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Al inicio de este capítulo se destacó que la organización de ventas debe tener tanto una estructura horizontal como una vertical. Esta última define claramente cuáles puestos de la administración tienen facultades para realizar determinadas actividades de la administración de ventas. También permite la debida integración y coordinación de los esfuerzos de ventas en toda la empresa.

A fin de diseñar una buena estructura vertical para una organización de ventas es preciso contestar dos preguntas clave: 1) ¿Cuántos niveles de administradores de ventas debe haber?; y 2) ¿Cuántas personas deben estar dentro del **ámbito de control** de cada administrador? Ambas preguntas están relacionadas. Para determinada cantidad de vendedores, mientras mayor sea el ámbito de control, menos niveles de administración habrá y menos administradores se necesitarán.

Hay muchas diferencias de opinión en cuanto a cuál sería la mejor política en cuanto a ámbito de control y cantidad de niveles verticales para una organización de ventas. Algunos administradores piensan que tienen mayor control y adquieren mayor responsabilidad cuando la fuerza de ventas sigue una estructura organizacional "plana", con pocos niveles de administración; argumentan que el hecho de que haya pocos niveles entre el más alto ejecutivo de ventas y los vendedores de campo facilita la comunicación y un control más directo. Pero algunos más piensan que de hecho estas organizaciones planas limitan la comunicación y el control, porque necesitan grandes espacios de control.

La organización plana con grandes ámbitos de control tiene menos costos administrativos debido a la cantidad relativamente menor de administradores participantes. No obstante, algunos argumentan que el ahorro de estos costos es una ilusión, pues la menor cantidad y calidad de la administración suele llevar a menor eficacia y productividad.

En vista de estos desacuerdos, es difícil hacer generalizaciones respecto de la cantidad más adecuada de niveles de administración y el ámbito de control para una organización específica. No obstante, los administradores siguen una serie de lineamientos. El ámbito de control debe ser más pequeño, y la cantidad de niveles de administración mayor, cuando: 1) la tarea de la venta sea compleja; 2) las utilidades tengan grandes repercusiones en el desempeño de cada vendedor; y 3) los vendedores sean profesionales y estén bien remunerados. Es decir, cuanto más difícil e importante sea el trabajo de ventas, tanto mayor es el apoyo y la supervisión administrativos que se deben proporcionar a los miembros de la fuerza de ventas.

Otra regla general es que el ámbito de control por lo general debe ser más pequeño conforme suben los niveles de la organización de ventas, porque los gerentes de alto nivel necesitan contar con más tiempo para hacer análisis y tomar decisiones. Asimismo, las personas que dependen de ellos normalmente tienen trabajos más complicados y requieren mayor comunicación y apoyo de la empresa que las personas en puestos de niveles más bajos.

Además de decidir cuántos subordinados deberían supervisar los gerentes de ventas, está la pregunta de cuánta autoridad debe tener cada administrador para manejar a sus subordinados. ¿En qué punto de la compañía debe estar la autoridad para contratar, despedir y evaluar a los vendedores de campo? En algunas organizaciones de ventas, los gerentes distritales de ventas o los de primer nivel de campo tienen la facultad de contratar a sus propios vendedores. En otras, la autoridad para contratar y despedir se encuentra en niveles más altos de la administración.

Como regla general, mientras más importante sea una decisión para el éxito de una empresa, más alto debe ser el nivel del administrador que tome esa decisión. En las compañías que contratan a muchos vendedores mal pagados, cuyas tareas de ventas son relativamente rutinarias y tienen muy pocas repercusiones para el desempeño general de las utilidades de la empresa, la autoridad para contratar y evaluar suele depositarse en los gerentes de ventas de primer nivel. Las empresas con vendedores profesionales que desempeñan tareas complejas de ventas con grandes repercusiones para las utilidades normalmente depositan la autoridad para contratar y despedir en niveles más altos, lo cual sucede cuando se considera que la fuerza de ventas es un área de entrenamiento para los futuros gerentes de ventas o de marketing.

Responsabilidad de ventas

Además del papel de los gerentes de ventas en la supervisión y la elaboración de políticas, muchos de ellos —sobre todo a nivel de distrito o de campo— continúan con las actividades de ventas. Como muchos gerentes de ventas obtienen sus puestos después de haber demostrado que son vendedores competentes y eficaces, sus patrones muchas veces no quieren perder el beneficio de sus habilidades para vender. Por lo tanto, muchas compañías permiten que los gerentes de ventas sigan atendiendo cuando menos a unos cuantos de sus clientes grandes después de que pasan a formar parte de la administración.

Algunas empresas dependen de sus gerentes de ventas para vender y brindar servicio a las cuentas clave. Los gerentes de ventas muchas veces prefieren este tipo de arreglo. Se rehúsan a perder la oportunidad de obtener comisiones y el contacto directo con el mercado que les brinda el participar en las actividades de ventas. El peligro es que en ocasiones los gerentes de ventas pasan demasiado tiempo en las ventas y descuidan la administración de sus subordinados. De ahí que algunas empresas establecen un límite a la cantidad de ventas hecha por los gerentes; situación que sucede particularmente en el caso de las empresas grandes en las que la coordinación y la supervisión de una vasta fuerza de ventas requiere que el personal administrativo esté muy atento a todo.

Funciones relacionadas con las ventas

Muchas empresas se encuentran ante mercados que exigen una gran cantidad de servicios. Las que venden equipo de capital, por ejemplo, deben ofrecer a sus clientes servicios de instalación y mantenimiento; los fabricantes de prendas de moda deben ofrecer una tramitación expedita de los pedidos y su entrega, y las que venden componentes electrónicos deben ofrecer servicios de diseño e ingeniería para productos especiales. Estos servicios deben formar parte integral del resto de las actividades de ventas y de marketing de la empresa para que la compañía logre competir eficazmente.[25]

Desde el punto de vista organizacional, sin embargo, aparece la duda sobre si a los gerentes de ventas se les deben otorgar facultades para controlar estas funciones relativas a las ventas. La respuesta depende de la función y de las características y necesidades de los clientes de la empresa. La tramitación de los pedidos y su despacho son las funciones menos visibles relativas a las ventas, pero son las más importantes. En algunas empresas, las personas encargadas de procesar los pedidos dependen de los administradores de ventas de alto nivel, mientras que en otras dependen de la gerencia de operaciones, tal vez como parte de un departamento de procesamiento de datos o de control de inventarios. Por lo general, mientras más importancia tenga la rápida tramitación de los pedidos y su entrega para tener satisfechos a los clientes, más adecuado será que la gerencia de ventas tenga facultades para esta función.

Los servicios de reparación e ingeniería suelen depender de la organización de ventas en algunas empresas y del departamento de producción o de operaciones en otras. Estas funciones probablemente también están ligadas a la organización de ventas cuando tengan un papel crucial para conseguir y retener a los clientes; por ejemplo, cuando el producto deba diseñarse o modificarse para que se ciña a las especificaciones de los clientes y, así, sea posible realizar la venta.

La función de crédito casi siempre es responsabilidad del contralor o el tesorero de la empresa y en contadas ocasiones depende de la organización de ventas, así se evitará que los vendedores y sus administradores caigan en la tentación de ser demasiado generosos con los términos del crédito tan sólo por lograr el cierre de una venta.

En las empresas en las que las funciones relativas a las ventas no dependen directamente de la organización de ventas, las ventas en equipo muchas veces son un medio muy útil para coordinar dichas funciones, al menos cuando se trata de clientes importantes, porque el costo de este enfoque está justificado. Aun cuando el gerente de cuenta no tenga autoridad formal para controlar los actos de los integrantes del equipo provenientes de otros departamentos, sí es factible que coordine las actividades del equipo a nivel de campo.

Impacto de las nuevas tecnologías

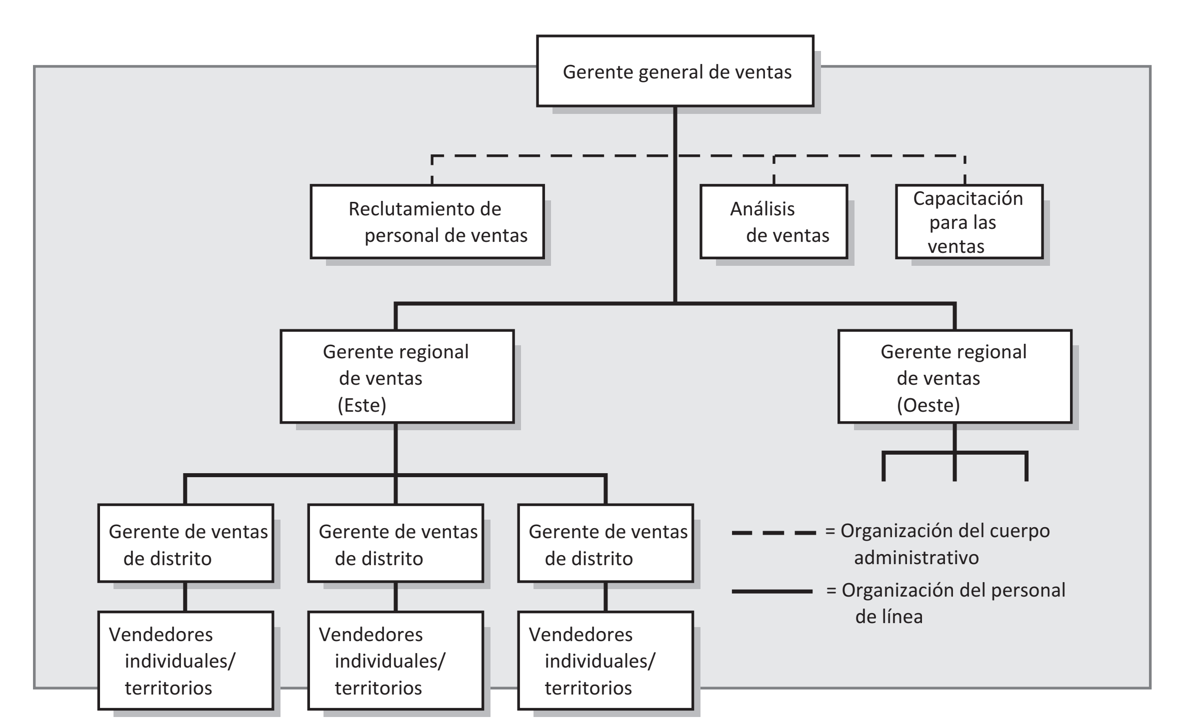
Muchas de las conclusiones anteriores respecto de los ámbitos adecuados de control y las responsabilidades administrativas de los gerentes de ventas se deben hacer tomando en consideración que la estructura vertical de las organizaciones de ventas está sujeta a cambios en el futuro, debido al efecto de las nuevas tecnologías para la comunicación y el procesamiento de la información. Las compañías saben que para aprovechar bien el esfuerzo de ventas se requiere que cada vendedor esté equipado con una serie de tecnologías. El uso de las tecnologías ha evolucionado desde elementos que refuerzan la productividad (software para administrar tiempo y contactos) hasta sistemas de ARC, como se vio en el capítulo 3, con la capacidad de impulsar todo el proceso administrativo de adquirir y retener clientes.

Apoyo del cuerpo administrativo y *outsourcing*

Muchas organizaciones de ventas grandes emplean a un cuerpo administrativo, además de sus administradores de línea. Estos ejecutivos del cuerpo administrativo se encargan de una gama limitada de actividades específicas, pero no tienen la misma responsabilidad sobre las operaciones ni la autoridad que los gerentes de línea. Por lo general, los ejecutivos del cuerpo administrativo realizan tareas que requieren conocimientos especializados o capacidades que el gerente de ventas promedio no tiene tiempo de desarrollar. También suelen ayudar a recabar y a analizar la información que los administradores de línea necesitan para tomar decisiones. En consecuencia, por lo tanto, las funciones más comunes que desempeñan los especialistas del cuerpo administrativo en la organización de ventas son el reclutamiento, la capacitación y el análisis de las ventas. En la figura 4.6 se presenta un diagrama de una organización típica de ventas, con personal de línea y cuerpo administrativo.

El uso creativo de los especialistas del cuerpo administrativo permite que la fuerza de ventas funcione con menos administradores debido a los beneficios de la división y la especialización del trabajo. También mejora la eficacia de la organización de ventas, al mismo tiempo que baja los cos-

FIGURA 4.6 **Organizaciones de ventas de personal de línea y cuerpo administrativo**



tos. Además, los puestos en el cuerpo administrativo sirven como terreno de prueba para los futuros administradores de ventas de alto nivel.

Los puestos en el cuerpo administrativo, por otra parte, sólo están justificados cuando la organización de ventas es lo suficientemente grande como para que los especialistas del cuerpo administrativo tengan mucho trabajo para mantenerse ocupados. No obstante, cada vez es más frecuente que incluso las empresas más grandes se cuestionen si un cuerpo administrativo de especialistas internos está en verdad justificado. Cada vez son más las compañías que subcontratan parte de las funciones de su cuerpo administrativo mediante proveedores especializados, como por ejemplo, las empresas dedicadas a la capacitación y a servicios de pruebas y reclutamiento de personal. La lógica de esta tendencia semeja al argumento discutido antes sobre el empleo de vendedores de la compañía o de agentes independientes. Las actividades que no dependen directamente de las competencias centrales de una empresa (es decir, que no requieren activos especializados o específicos para la transacción) muchas veces se desempeñan con mayor eficacia y eficiencia por especialistas externos que trabajan por contrato.[26]

OTROS ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LAS VENTAS

Al gerente de ventas en ocasiones se le presenta la ocasión de empezar a construir una fuerza nueva de ventas a partir de cero. Esta oportunidad le permitirá no caer en algunas trampas y generar, desde el principio, una estructura organizacional y un contexto cultural que aprovechen al máximo su potencial para el éxito. A continuación se presentan seis principios para iniciar una fuerza de ventas:

- *Empiece por una estrategia*. Defina la misión de la fuerza de ventas, su conjunto de habilidades y los beneficios para el cliente.
- *Designe un equipo ampliado*. Para la contratación, obtenga información de los ejecutivos de recursos humanos y de los ejecutivos que manejarán la nueva fuerza de ventas.
- *Pondere las fuerzas existentes.* Busque a las nuevas personas que contratará entre sus propias filas, su red personal de negocios y sus clientes y proveedores.
- *Acuda a la prensa.* Artículos que alaben tanto a su modelo de negocios como a su equipo administrativo podrían atraer a clientes y a vendedores.
- *Evite confusiones con las recompensas.* Si el equipo nuevo debe trabajar mano a mano con la fuerza de ventas existente, considere la posibilidad de pagarles a los dos por la venta. No mate una inversión de millones de dólares por ahorrarse unos centavos.
- *Proporcione apoyo.* Salga a la calle con sus vendedores y demuéstreles cómo vender el producto. Comparta las mejores prácticas cuando hagan visitas juntos.[27]

Los gerentes de ventas encargados de dirigir el esfuerzo para crear una fuerza nueva de ventas emplearán las mejores prácticas con el fin de crear una organización diseñada para el alto rendimiento.

Si bien se han analizado muchos de los temas relativos a la organización estratégica de la fuerza de ventas, restan por explorar algunas interrogantes más. ¿Cuántos vendedores debe contratar la empresa? ¿Cómo debe desplegar a estas personas? ¿Cómo debe definir los territorios de ventas? ¿Qué cuotas, si es que hay alguna, debe asignar a cada territorio de ventas?

Las respuestas a estas preguntas dependerán de los mercados que se vayan a cubrir, del potencial para el volumen de ventas en esos mercados y del esfuerzo de ventas necesario para captar la parte deseada del volumen potencial. En el capítulo 5 se abordan estos temas.

Resumen

En este capítulo se trataron algunos temas importantes relativos a la organización de la fuerza de ventas. Se analizaron los beneficios que un buen plan organizacional ofrece en cuanto a los aspectos

más importantes que se derivan de decidirse por una organización horizontal o una vertical para el esfuerzo de ventas.

Un buen plan organizacional debe cumplir con tres criterios. En primer término, debe permitir que la empresa advierta los beneficios que se obtienen de la división y la especialización del trabajo. Después, debe imprimir estabilidad y continuidad a los esfuerzos de ventas de la empresa. Esto se consigue mejor al organizar las actividades, y no a las personas. Finalmente, debe generar una coordinación eficaz de las diversas actividades asignadas a las distintas personas de la fuerza de ventas y a los diferentes departamentos de la empresa.

Las preguntas relativas a la organización horizontal giran en torno a cómo dividir las actividades de ventas específicas entre los integrantes de la fuerza de ventas. El primer tema a resolver es si resulta apropiado recurrir a empleados de la compañía para que cumplan con la función de ventas, o si es mejor echar mano de representantes externos de los fabricantes o de agentes de ventas. El costo por concepto de emplear a agentes del exterior suele ser inferior al de tener una fuerza de ventas de la compañía cuando los volúmenes de ventas son relativamente bajos. No obstante, la mayoría de los ejecutivos creen que los empleados de la compañía generarán una cantidad mayor de ventas que los agentes, y que será más fácil controlarlos.

En las empresas que emplean a su propia fuerza de ventas normalmente se encuentran cuatro tipos de organización horizontal, que están estructuradas de la siguiente forma: 1) por geografía; 2) por tipo de producto; 3) por tipo de cliente, y 4) por función de ventas.

La organización por geografía es la más sencilla y frecuente; ofrece la ventaja de los costos bajos y la posibilidad de identificar con claridad qué vendedor es responsable de cada cliente. Su principal desventaja es que no proporciona a la empresa ninguno de los beneficios de la división y la especialización del trabajo.

La especialización de la fuerza de ventas en la línea de productos permite a los vendedores familiarizarse a fondo con los atributos técnicos, las aplicaciones y los métodos más efectivos para vender estos productos, ya que será ventajoso cuando los productos son técnicamente complejos o cuando las instalaciones fabriles de la empresa también están organizadas por tipo de producto. La mayor desventaja relacionada con la organización por tipo de producto es que se duplican los esfuerzos.

Organizar a una fuerza de ventas por tipo de cliente o de mercado cubierto permite a los vendedores entender mejor las necesidades y los requerimientos de diversos tipos de clientes. Es más probable que los vendedores descubran nuevas ideas de productos y enfoques de marketing que atraigan a estos clientes. Este plan, no obstante, también genera duplicación de esfuerzos y ello suele aumentar los gastos de administración y de ventas.

Una filosofía de la organización de las ventas por funciones afirma que se debe dejar que las personas hagan lo que hacen mejor. Así pues, tiene sentido, por ejemplo, contar con una fuerza de ventas especializada en buscar clientes en perspectiva para cuentas nuevas y desarrollarlos, mientras que otra se encarga de conservar y atender a los clientes existentes. Con frecuencia, estos arreglos son difíciles de implantar debido a problemas de coordinación.

Además de optar por una estructura básica, la empresa tiene que especificar en los planes organizacionales horizontales cómo pretende servir a las cuentas clave y a las nacionales. Los tres arreglos más comunes son: 1) asignar las cuentas clave a los altos ejecutivos de ventas; 2) crear una división corporativa independiente; y 3) crear una fuerza de ventas independiente para las cuentas importantes.

Al decidir cuál será la estructura vertical efectiva para una organización de ventas, hay que contestar dos preguntas fundamentales: 1) ¿Cuántas jerarquías de administradores de ventas deben existir? 2) ¿A cuántas personas debe supervisar cada administrador? Las respuestas están relacionadas: para determinada cantidad de vendedores, un mayor ámbito de control produce menos niveles de administración. Aunque es difícil afirmar de manera contundente cuál es el ámbito de control óptimo para una empresa, por lo general éste debe ser más pequeño en las empresas en las que: 1) la tarea de la venta es compleja. 2) el desempeño de cada vendedor tiene grandes repercusiones en las utilidades; y 3) los vendedores de la organización están bien remunerados y son profesionales.

Otra interrogante que debe contestarse al diseñar la estructura vertical de una organización de ventas es cuántas facultades debe tener cada administrador de la jerarquía administrativa de ventas, particularmente en relación con contratar, despedir y evaluar a los subordinados. Por regla general, mientras mayor sea la importancia de estas decisiones para la empresa, más alto será el nivel de los administradores que deban tomarlas.

Iniciar una fuerza de ventas a partir de cero requiere que el gerente de ventas tenga gran experiencia y habilidades de liderazgo, así como un alto grado de preparación. Ésta puede ser una de las asignaciones más gratificantes de una carrera y brinda la oportunidad de aprovechar el conocimiento de "las mejores prácticas" para evitar trampas y crear una organización de alto rendimiento.

Términos clave

división y especialización del trabajo
organización lineal
organización lineal y cuerpo administrativo
outsourcing en la fuerza de ventas
representantes de los fabricantes
agentes de ventas
análisis de los costos de transacción (ACT)
organización por geografía
organización por productos
organización por tipo de cliente
organización por función de ventas
telemarketing
cuentas clave y nacionales
ventas en equipo
centro de ventas
organización matricial
alianza de multiniveles
alianzas co-marketing
alianzas logísticas
ámbito de control

Preguntas para analizar

1. Intronics Corporation, un fabricante de tableros de circuitos electrónicos, llega a los mercados por medio de los servicios de 75 agencias de fabricantes. La mayor parte de éstas, en promedio, cuenta con dos agentes de ventas que visitan a los clientes de Intronics. Los agentes también representan a siete u ocho fabricantes más, quienes elaboran productos que no compiten con los de Intronics. La compañía quiere dejar fuera a los agentes y desarrollar su propia fuerza de ventas. ¿Cuántos vendedores piensa usted que tendrá que contratar Intronics? ¿Qué factores afectan su valoración de la cantidad de vendedores que se necesitarán?
2. IBM, Xerox, P&G y muchas otras compañías se han reorganizado para atender mejor a sus clientes más importantes. ¿Cómo podría reorganizarse una compañía global para aumentar al máximo su eficacia con sus clientes más importantes? Usted, en calidad de gerente de ventas senior, ¿cómo definiría a su cliente "más importante" (con base en las ventas presentes, las ventas futuras o algún otro criterio)?
3. El capítulo se refiere a la teoría del análisis de los costos de transacción. ¿Qué papel desempeña el análisis de los costos de transacción en la decisión de recurrir a la fuerza de ventas de la compañía, en lugar de agentes independientes de los fabricantes?
4. El telemarketing ha propiciado que se desarrollen fuerzas de ventas que trabajan desde el interior. Algunas compañías asignan a los aprendices de ventas a estas fuerzas de ventas internas, o por teléfono, como parte de su programa de capacitación que los preparará para un puesto de ventas en el exterior. Otras empresas consideran las dos opciones por separado. ¿Qué funciones desempeñaría una fuerza de ventas interna (teléfono)? ¿En qué diferirían estas funciones de las desempeñadas por una fuerza de ventas externa? ¿En qué diferirían los planes de recompensas, si es que difieren en algo?
5. LaMarche's Enterprise fabrica tanto productos técnicos como no técnicos. Sus fuerzas de ventas están organizadas de esta misma manera. La fuerza de ventas técnica tiene 175 personas y el grupo de los no técnicos suma 128. ¿En qué medida esta división afectaría los siguientes temas?:

a) Reclutamiento.
b) Capacitación para ventas.
c) Recompensas.
d) Supervisión.
e) Ámbito de control.

6. Muchas empresas como Centex Home Equity Corp., están aumentando sus esfuerzos de marketing con fuertes iniciativas encaminadas al marketing con bases de datos. ¿De qué manera un sitio web puede apoyar efectivamente el éxito de la iniciativa de telemarketing de una empresa?

Reto de liderazgo: interno o externo

Susan Jones pensaba en el futuro cuando se dirigía a su casa después de un día importante en su empresa, Satin Organic Products. En poco más de nueve años, ella convirtió a una pequeña empresa de leche orgánica en un proveedor importante de grandes cadenas de abarrotes saludables, como Whole Foods y Trader Joe's. En ese lapso, Susan y su vicepresidente de marketing, Sal Clermont, asumieron todas las responsabilidades de las ventas. Al trabajar directamente con los compradores, Susan y Sal adquirieron una excelente reputación como personas que se preocupaban por la calidad de sus productos y la relación con sus clientes.

Ahora Susan enfrentaba un reto. Susan y Sal ya no estarían en posibilidad de asumir la responsabilidad de las ventas. La empresa había crecido demasiado y necesitaba representantes de ventas en el campo. En el momento presente, un análisis de los planes de corto y mediano plazos de la empresa determinó que se necesitaba a siete personas. Cuatro se necesitaban para manejar las cuentas clave (Whole Foods y Trader Joe's) y tres para conseguir nuevos clientes en áreas cercanas de donde se expandirían las operaciones en el medio oeste.

En pláticas con Sal y otras personas en el negocio de los alimentos, Susan se percató de que había dos elecciones básicas, así como combinaciones ilimitadas de dichas elecciones. En primer lugar, tenía la posibilidad de contratar a siete vendedores como empleados de Satin Organic Products, decisión que sin duda presentaba ciertas ventajas pero también era lo más costoso. La segunda opción era contratar agentes de ventas externos que conocieran los negocios y clientes de alimentos. Esta opción también tenía beneficios y pérdidas.

Susan sabía que ella y Sal tendrían que decidirse pronto. Sus clientes grandes requerían más servicio, y había varias oportunidades comerciales nuevas a las que no habían podido dirigirse a causa de sus otras responsabilidades.

Preguntas

1. Con la información del capítulo 4, comente las ventajas y desventajas de contar con una fuerza de ventas propia o con agentes de ventas externos.
2. ¿Cómo debe organizar Susan a la fuerza de ventas de Satin Organic Products, y por qué?

Representación de papeles: Blue Tern Mills-A

Situación

Agnes Klondyke está emocionada. Como gerente de ventas nacionales de Blue Tern Mills, un importante fabricante de bocadillos salados tradicionales (nueces, papas fritas y galletas), sabe que el desarrollo de nuevos productos es vital para el negocio. Pero, caray, el correo electrónico que recibió esta mañana del director general de Blue Tern, Max Pugh, en verdad resultó inesperado. Max le informó que Blue Tern había completado la adquisición de la marca Hello, de cereales de grano y bocadillos empacados saludables. En cerca de seis meses, la fuerza de ventas de Blue Tern comenzaría a vender esa nueva línea, que ya habían vendido antes los agentes del fabricante.

Esa misma tarde, Max llamó a Agnes para platicar sobre las ventas de la nueva línea. La fuerza de ventas de Blue Tern estaba organizada por geografía, y cada vendedor se encargaba de toda la línea de 211 productos Blue Tern. El problema es que la línea Hello añade 117 productos a la mez-

cla, muchos de los cuales se vendían en establecimientos de un tipo distinto al que ocupan los productos Blue Tern; por ejemplo, si bien los supermercados, farmacias y tiendas de descuento podrían vender productos Blue Tern y Hello, la línea Hello también se vendía en tiendas de alimentos saludables, algunos gimnasios e internet. Agnes nota de inmediato que le espera una reorganización sustancial para la fuerza de ventas.

Max le pidió un nuevo plan de organización para vender ambas líneas, y lo requiere en dos semanas. Agnes llama a Alan Knorr, gerente regional de la costa oeste de Blue Tern, y a Penny Pugsley, directora de ventas de Hello; los reúne para comentar ideas sobre la transición y desarrollo de un nuevo modelo organizacional para la fuerza de ventas de Blue Tern. Penny tiene un carácter cooperador, pues en la adquisición se le prometió el puesto de gerente regional de la costa este de Blue Tern. Los hechos básicos sobre la organización de ventas actual de Blue Tern son los siguientes: 1) está organizada por geografía, con 212 vendedores, 20 gerentes de área y dos gerentes regionales; 2) todos los vendedores venden la línea completa de productos Blue Tern a todo tipo de minoristas; y 3) no hay vendedores de cuentas importantes.

Max dejó claro que apoyaría en lo financiero los cambios que recomendara este equipo de decisión, incluso la adición de algunos vendedores donde fuese necesario para apoyar el volumen de ventas adicional anticipado de la línea de Hello. Desde luego, la pregunta clave es: ¿el sencillo modelo geográfico actual es óptimo para la nueva situación?

Personajes de la representación de papeles

Agnes Klondyke, gerente de ventas nacionales de Blue Tern Mills;
Alan Knorr, gerente de ventas de la costa oeste de Blue Tern Mills;
Penny Pugsley, actual directora de ventas de Hello Healthy Grain Foods y pronto gerente de ventas de la costa este de Blue Tern Mills. Observe que el trabajo de Penny ha sido supervisar su red de representantes del fabricante (Hello no tiene una fuerza de ventas propia).

Actividad

En grupos de tres, un estudiante debe representar a un personaje. No importa el género. Antes de representar la junta entre Agnes, Alan y Penny, trabajen por separado para elaborar una propuesta de organización nueva para la fuerza de ventas de Blue Tern y un plan de transición. Recuerde que Blue Tern debe estar lista para empezar a vender ambas líneas en seis meses. Después, reúnanse y representen la junta. Compartan sus ideas, en especial los puntos favorables y desfavorables de nuevos modelos de organización de la fuerza de ventas. Tras la discusión, lleguen a un acuerdo sobre el tipo más apropiado de organización de ventas para la empresa y enumeren los principales aspectos en la implementación del cambio, de modo que la transición con los clientes sea tan suave como sea posible.

Minicaso: Fondren Publishing, Inc.

Fondren Publishing, Inc., con sede en Cambridge, Massachusetts, es una de las principales editoriales mundiales de publicaciones académicas en el área de ciencia y tecnología. Tiene más de dos mil títulos en su catálogo y los publica en formato impreso como electrónico. Sus principales clientes son intermediarios que recopilan publicaciones periódicas de contenido académico de diversas fuentes, lo preparan y lo revenden a clientes al menudeo. En menor medida, Fondren también vende directamente a clientes minoristas, como universidades, bibliotecas, sociedades/asociaciones (por ejemplo, la Society of Environmental Engineers) y particulares, tales como profesores y científicos.

La fuerza de ventas de Fondren tiene la reputación de ser dinámica y conocedora, y algunos miembros de su equipo de ventas tienen una antigüedad en la empresa de hasta 17 años. Tradicionalmente, ha tenido una fuerza de ventas estructurada geográficamente, dividida en 14 regiones: seis en Estados Unidos, cuatro en Europa y cuatro en Asia-Pacífico. El cliente intermediario más grande de Fondren es, con mucho, AcademCo., con sede en Nueva York, que tiene 35% de participación de

mercado y es responsable de 20% de los ingresos por ventas de Fondren. Por lo tanto, el equipo de ventas regional que cubre el noreste de Estados Unidos es más grande para atender a este cliente.

Apenas la semana pasada se cerró un trato para fusionar Fondren con otro editor de periódicos, Bronson & Sons, el cual se especializa en títulos de ciencia de la salud, que añadirán más de 750 títulos a los de Fondren. Bronson tiene menos clientes intermediarios que Fondren y se centra en sus consumidores directos, como sociedades, universidades y particulares. Bronson, como Fondren, tenía una estructura geográfica de ventas, la cual estaba limitada a Estados Unidos y se dividía en cuatro regiones.

Si bien el arreglo es una "fusión", Fondren tiene el control accionario y mezclará los productos de Bronson con su nombre. Los ejecutivos de Fondren están reunidos para decidir cómo será la estructura de la nueva empresa fusionada, lo cual incluye definir aspectos de la fuerza de ventas.

Los ejecutivos también quieren emplear esta fusión y la oportunidad de reestructuración para mejorar las actividades de servicio al cliente. En la actualidad, el departamento de servicio al cliente maneja la entrega y mantenimiento tanto de las suscripciones existentes como de las nuevas (renovaciones, cambios de domicilio, etc.) mediante operadores telefónicos. El departamento de TI de Fondren tiene planes para instrumentar un nuevo sistema de servicio y entrega al cliente, capaz de registrar y dar seguimiento a la información particular de los clientes, así como de ofrecer funciones de servicio al cliente por Internet.

Hasta ahora, los representantes de ventas harían la venta inicial, y después canalizarían al cliente a la función de servicio al cliente para su mantenimiento. Joe Elliott, director de servicio y entrega al cliente, tiene la idea de que los representantes de servicio al cliente contribuyan a las ventas al ofrecer productos mejores o nuevos de Fondren cuando estén en contacto con los clientes.

Preguntas

1. ¿Cómo debe estructurar Fondren su fuerza de ventas tras la fusión con Bronson? ¿Por qué? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas potenciales de la estructura que eligió?
2. ¿Cómo debe tratar Fondren a su(s) cuenta(s) clave? ¿Por qué?
3. ¿Qué modelo de ventas puede adoptar Fondren para coordinar sus esfuerzos de ventas con sus operaciones de servicio y entrega al cliente?

Bibliografía sugerida

Arnett, Dennis B., Barry A. Macy y James B. Wilcox, "The Role of Core Selling Teams in Supplier-Buyer Relationships", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, invierno de 2005, pp. 27-42.

Bantham, John H., Kevin G. Celuch y Chickery J. Kasouf, "A Perspective on Partnerships Based on Interdependence and Dialectical Theory", en *Journal of Business Research* 56, abril de 2003, pp. 265-274.

Blyth, Jim, "Using Trade Fairs in Key Account Management", en *Industrial Marketing Management* 31, octubre de 2002, pp. 627-635.

Dixon, Andrea L., Jule B. Gassenheimer y Terri Feldman Barr, "Bridging the Distance between Us: How Initial Responses to Sales Team Conflict Help Shape Core Selling Team Outcomes", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, otoño de 2002, pp. 247-257.

Dixon, Andrea L., Jule B. Gassenheimer y Terri Feldman Barr, "Identifying the Lone Wolf: A Team Perspective", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, verano de 2003, pp. 205-219.

Georges, Laurent, y Andreas Eggert, "Key Account Managers' Role within the Value Creation Process of Collaborative Relationships", en *Journal of Business-to-Business Marketing* 10, núm. 4, 2003, pp. 1-4.

Jones, Eli, Andrea L. Dixon, Lawrence B. Chonko y Joseph P. Cannon, "Key Accounts and Team Selling: A Review, Framework, and Research Agenda", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005, pp. 181-189.

Lewin, Jeffrey E., "An Empirical Investigation of the Effects of Downsizing on Buyer-Seller Relationships", en *Journal of Business Research* 56, abril de 2003, pp. 283-293.

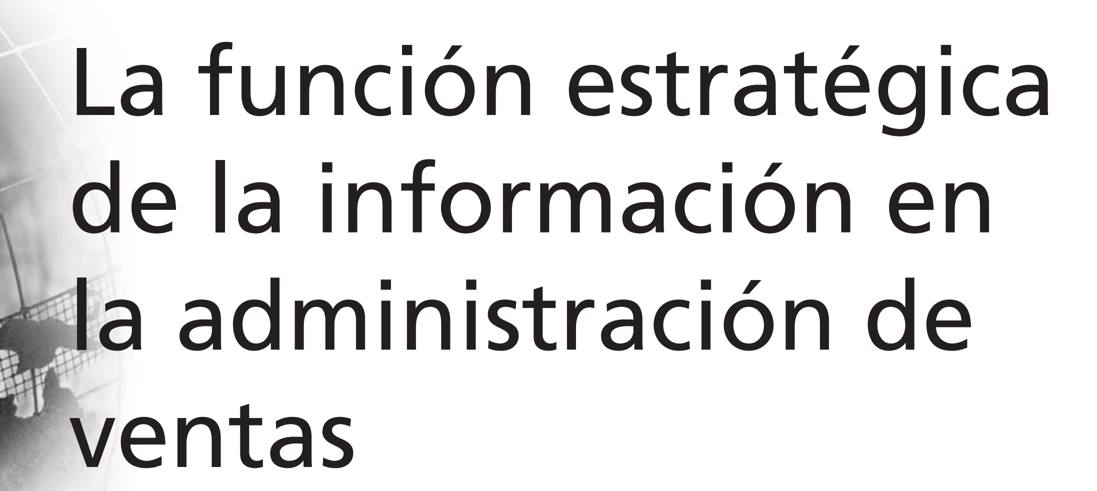
Schulz, Roberta J., y Kenneth R. Evans, "Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, invierno de 2002, pp. 23-31.

Sengupta, Sangit, Robert E. Krapfel y Michael A. Pusateri, "An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 20, otoño de 2000, pp. 253-261.

Sparks, John R., y Joseph A. Schenk, "Socialization Communication, Organizational Citizenship Behaviors, and Sales in a Multilevel Marketing Organization", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, primavera de 2006, pp. 161-180.

Weeks, William A., James Roberts, Lawrence B. Chonko y Eli Jones, "Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: An Empirical Investigation", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24, invierno de 2004, pp. 7-17

Capítulo 5



La función estratégica de la información en la administración de ventas

La tecnología de la información en perspectiva

La tecnología de la información (TI) es la adición más notable a los negocios desde hace 30 años. Desde las frustrantes "terminales tontas" de la década de los años 70 hasta los sueños de Bill Gates de "una PC en cada escritorio", las computadoras y su infraestructura de apoyo permean ya todos los aspectos de los negocios en el siglo XXI.



Sin embargo, los negocios se esfuerzan por poner en perspectiva el papel de la tecnología de la información. Como otros inventos anteriores a ellas, las computadoras, aunque más poderosas, no son más que otra herramienta para mejorar las operaciones de una empresa. Cuando, a finales del siglo XIX, entró en el mercado la caja registradora, los propietarios de las tiendas comprendieron su función para añadir precisión y control a un proceso comercial ya existente: calcular y almacenar los recibos. Cuando se introdujo la copiadora plana, a mediados del siglo XX, los comercios no tardaron en apreciar su función para mejorar otro proceso comercial existente: la reproducción de materiales impresos.

Pero la revolución de la TI de finales del siglo XX puso las "herramientas" bajo una luz distinta. Con frecuencia, las empresas quieren información no sólo para mejorar su forma de hacer negocios, sino para transformarla. Tal vez a causa de la gran inversión financiera que implica, los ejecutivos de ventas desean que la tecnología sea la "bala de plata" que elimine todos los problemas de la fuerza de ventas. Sin duda, estas elevadas expectativas son una razón por la cual fracasan montones de sistemas de ARC en generar los resultados esperados. Al final, es mejor ver en la TI un facilitador de negocios y no un transformador de ellos.

Las mejores fuerzas de ventas tienden a estar de acuerdo con esto. Entienden que, salvo pocas excepciones, a los vendedores no les es factible alterar la forma como sus clientes quieren comprar. Las ventas exitosas están determinadas por la capacidad de aquéllos para satisfacer las necesidades de sus compradores en cada etapa del proceso de compra, sin importar las herramientas que les sirvan de apoyo. Primero se concentran en determinar cómo necesitan hacer negocios y después en comprar la tecnología de la información que les sirva de apoyo.

Sin embargo, esto no quiere decir que las fuerzas de ventas de clase mundial ignoren la tecnología en favor de los procesos manuales. Al contrario, invierten grandes cantidades en software e infraestructura para mejorar la eficiencia y eficacia de sus vendedores. Gastan millones en siste-

mas de ARC y dependen de sistemas de información para conectar y alinear los recursos dispersos de su organización. Sin una tecnología superior, las fuerzas de ventas no serían capaces de proveer los niveles de personalización, atención y consistencia que les da una imagen de clase mundial ante sus clientes.

En resumen, la información y la tecnología de la información son dos de los activos más valiosos con que cuentan las fuerzas de ventas y sus gerentes. Bien diseñada e instalada, la TI mejora considerablemente la productividad de la fuerza de ventas e influye sustancialmente en las compras de los clientes. Resulta conveniente que los gerentes de los departamentos tanto de ventas como de tecnología de la información empleen su posición privilegiada de control de información, así como la tecnología relacionada de forma diligente dentro de la organización para asegurarse de que éstas aumentan, y no merman, la eficacia y eficiencia del vendedor.

Fuente: HR Chally Group, 2007, *The Chally World Class Excellence Research Report: The Route to the Summit*, Dayton, Ohio, HR Chally Group.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los gerentes de ventas son al mismo tiempo usuarios y generadores de información. Su papel en cuanto a generar, analizar y difundir información es vital para el éxito tanto de la estrategia de marketing de la empresa como de sus vendedores individuales. La forma en que usen la información repercutirá (para bien o para mal) en las decisiones importantes de todos los niveles de la organización.

En este capítulo se repasan las diferentes actividades clave que llevan a cabo los gerentes de ventas para desempeñar el papel vital de la administración de la información, entre las cuales se incluyen pronosticar las ventas, establecer las cuotas de ventas, determinar el diseño y el tamaño del territorio de la fuerza de ventas y realizar los análisis de ventas para la toma de decisiones administrativas. Concretamente, cuando haya terminado de leer este capítulo, usted podrá:

- Explicar las diferencias entre potencial del mercado de ventas, pronóstico de y cuota de éstas.
- Entender los diversos métodos que emplean los gerentes para elaborar pronósticos de las ventas.
- Explicar el proceso para fijar una cuota de ventas.
- Analizar los distintos tipos de cuotas que se usan en la administración de ventas.
- Exponer los enfoques básicos para determinar el tamaño de la fuerza de ventas.
- Describir el proceso utilizado para diseñar los territorios de ventas.
- Entender la importancia del análisis de las ventas en la toma de decisiones administrativas.
- Realizar un análisis de las ventas.

USOS DE LA INFORMACIÓN PARA LA PLANEACIÓN Y TOMA DE DECISIONES DE LOS ADMINISTRADORES

Se ha dicho que la información es el combustible que mueve el motor de la toma de decisiones administrativas. El caso de la administración de ventas no es diferente del las demás actividades administrativas. Los gerentes de ventas están encargados de tomar decisiones y hacer planes que repercuten en diversas áreas de una compañía. Una de éstas, los pronósticos de las ventas, está directamente relacionada con el análisis de las oportunidades generales que la empresa tiene en el mercado.

El desarrollo de pronósticos de ventas es una de las aplicaciones más importantes de la información que realizan los gerentes. Al mismo tiempo, las previsiones forman parte integral de los esfuerzos generales de la empresa para elaborar planes y estrategias. Sin un buen pronóstico, las compañías no conseguirían invertir correctamente en las oportunidades de sus mercados. Los gerentes de ventas deben entender los distintos enfoques para elaborar pronósticos y también apreciar lo

valioso de aprovechar diferentes métodos para hacer previsiones, antes de tomar una decisión para presentársela a la empresa.

En el caso del gerente, el pronóstico le permite estimar la demanda de los territorios individuales de ventas y después establecer las cuotas específicas por territorio y por vendedor. Las cuotas son muy importantes para la empresa y para cada vendedor. En el caso de la primera, las cuotas de ventas acumuladas durante un determinado periodo de desempeño representan la operatividad del pronóstico de ventas y, por lo tanto, el avance de la organización de ventas para alcanzar la cuota está vigilado estrechamente por la alta administración. En el caso del vendedor individual, las cuotas son metas específicas que han sido adaptadas a su territorio y que debe tratar de alcanzar. Por lo general, los elementos importantes de las recompensas y otros premios están relacionados con la consecución de cuotas. Debido a la importancia de éstas, los gerentes de ventas deben aprovechar de alguna manera la información que tienen a su alcance para elegir el tipo correcto para cada situación y asegurarse de que establecen el nivel de cuotas de forma justa y equitativa.

Otra utilidad importante de la información es que los gerentes determinan el tamaño óptimo de la fuerza de ventas. Hay toda una serie de enfoques analíticos cuantitativos y todos dependen de la información. Una vez que los gerentes han establecido el tamaño de la fuerza de ventas, están en posibilidad de dirigir su análisis al diseño de los territorios respectivos. Por último, la información es vital para que estos gerentes realicen los análisis de ventas.

En este capítulo se habla del uso estratégico de la información que hacen los gerentes de ventas y se proporciona un contexto para aprovecharla mejor al momento de tomar decisiones.

INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO

El análisis de las oportunidades del mercado requiere que se entiendan las diferencias entre los conceptos de potencial del mercado, potencial de las ventas, pronóstico y cuotas de éstas.

El **potencial del mercado** es una estimación de las posibles ventas de un bien básico, un grupo de éstos o un servicio para toda la industria en un mercado, durante un plazo determinado y en condiciones ideales. A su vez, un mercado es un grupo de clientes dentro de una zona geográfica específica.

El **potencial de las ventas** se refiere a la parte del potencial de mercado que una empresa tiene esperanzas razonables de alcanzar. Representa las ventas máximas posibles para todos los vendedores del bien o el servicio, en condiciones ideales; mientras que el potencial de las ventas refleja las ventas máximas posibles para determinada compañía.

El **pronóstico de ventas** es una estimación de las que pueden realizarse, en moneda corriente o unidades, para un periodo futuro especificado. El pronóstico se refiere ya sea a un artículo específico de mercancía o a una línea entera. También cabe la posibilidad de que sea para todo el mercado o una parte de éste. Es importante destacar que un pronóstico de ventas especifica elementos esenciales, tales como el bien, el grupo de clientes, la zona geográfica y el periodo, e incluye un plan específico de marketing y el programa de éste. Lógicamente, si el plan propuesto cambia, las ventas pronosticadas también se modificarán.

Los pronósticos de ventas suelen estar por abajo del potencial de ventas de la compañía por varios motivos, entre otros: es posible que la empresa no tenga suficiente capacidad productiva para realizar todo su potencial, su red de distribución tal vez no esté lo suficientemente consolidada o sus recursos financieros sean limitados. Asimismo, los pronósticos de ventas para una industria por lo general están por abajo del potencial de mercado del sector.

Las **cuotas de ventas** son las metas de ventas asignadas a una unidad de marketing, que empleará para administrar los esfuerzos de ventas. Una unidad de marketing puede ser un vendedor individual, un territorio de ventas, una sucursal, una zona, un distribuidor o repartidor, o un distrito, por mencionar sólo algunas posibilidades. A cada vendedor, de cada territorio, se le asigna una meta de un volumen de transacciones para el año siguiente. Las cuotas constituyen una medida fundamental en la evaluación del esfuerzo personal para vender y se aplican a periodos específicos, además de

que pueden especificarse a detalle; por ejemplo, la cantidad de ventas de un bien dado para un cliente específico, realizadas por el representante Juan Pérez en junio.

En la figura 5.1 se muestra la relación entre los potenciales, los pronósticos y las cuotas. Generalmente, el proceso empieza con una evaluación económica, que en ocasiones consiste tan sólo en una evaluación implícita del futuro inmediato. A continuación, con una estimación inicial del potencial de la industria y de la posición competitiva de la compañía, se calcula el potencial de ventas de la empresa. Esto lleva, a su vez, a un pronóstico inicial, muchas veces basado en el supuesto de que el esfuerzo de marketing será similar al del año anterior. Después, la previsión inicial se compara con los objetivos establecidos para el esfuerzo de marketing propuesto. Si se espera que el programa de marketing alcance los objetivos, se adoptan tanto el pronóstico de ventas como el programa, no obstante, esto no ocurre con frecuencia. Por lo general es necesario rediseñar primero el programa de marketing y después el pronóstico de las ventas, casi siempre varias veces.

Tal vez también se requiera revisar los objetivos, pero a la larga el proceso dará como resultado que el pronóstico o las ventas esperadas concuerden con los objetivos. Así, la previsión se emplea como información clave para establecer las cuotas (metas) de ventas individuales. Además, también sirve de información básica para fijar los presupuestos de las distintas áreas funcionales.

MÉTODOS PARA PRONOSTICAR LAS VENTAS

El pronóstico de ventas es una de las herramientas más importantes de información que emplea la administración y está en el centro de los esfuerzos de planeación de casi todas las compañías. Los altos ejecutivos la aprovechan para asignar recursos a las diversas áreas funcionales y controlar las operaciones empresariales. Así, el área de finanzas se sirve del pronóstico para proyectar los flujos de efectivo, decidir las asignaciones de capital y establecer los presupuestos de operaciones; el área de producción, para determinar las cantidades y los programas, así como para controlar inventarios; recursos humanos, para planear el personal que requerirá y también como insumo para las negociaciones colectivas; adquisiciones, para planear los materiales que requerirá toda la empresa y programar su llegada, y marketing, para planear sus propios programas de ventas, así como para asignar recursos a las diversas actividades del área. La importancia de las previsiones de ventas exactas crece cuando las compañías coordinan sus esfuerzos a escala global.

Esta herramienta también tiene una importancia fundamental para planear y evaluar el esfuerzo personal de ventas, los gerentes lo emplean, entre otras, para establecer cuotas de ventas, como insumo para el plan de recompensas y para evaluar a la fuerza de ventas de campo. Puesto que los gerentes de ventas dependen tanto de los pronósticos para tomar decisiones y también forman parte integral de la formulación de los pronósticos de ventas, es importante que conozcan las técnicas más habituales para elaborar una estimación. En la figura 5.2 se ve una lista de los métodos subjetivos y objetivos que cubre este capítulo.[1]

Cada método tiene ventajas y desventajas, que se resumen en la figura 5.3, y no siempre es posible decidir con claridad cuál método usar.[2] En una compañía común y corriente, la decisión probablemente dependerá del grado de complejidad técnica, de la existencia de datos históricos de las ventas y del uso propuesto para el pronóstico.

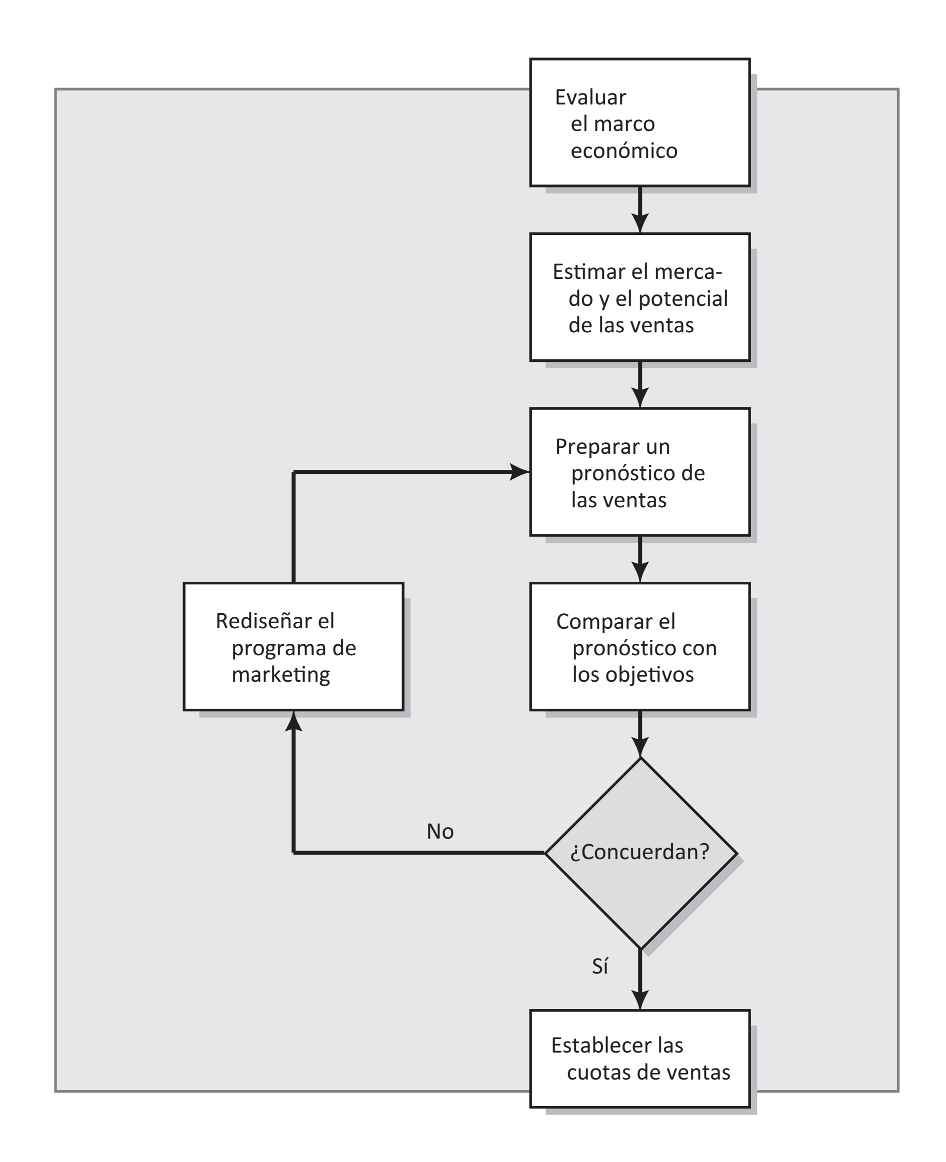
Métodos subjetivos para elaborar pronósticos

Los **métodos subjetivos para elaborar pronósticos** no dependen primordialmente de enfoques analíticos (empíricos) cuantitativos complicados.

Expectativas del usuario

El **método de las expectativas del usuario** para pronosticar las ventas también se conoce como el método de las intenciones de los compradores porque depende de las respuestas de los usuarios sobre el consumo o las compras que esperan realizar del producto.

FIGURA 5.1
Proceso del potencial del mercado, potencial y pronóstico de las ventas



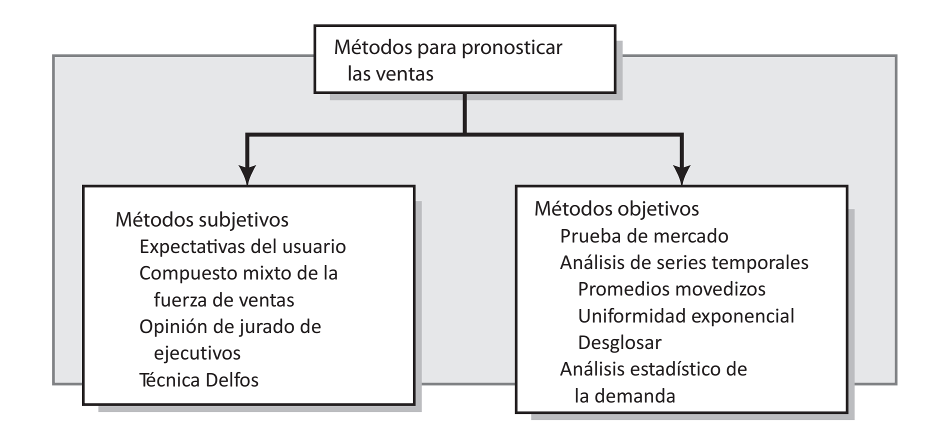
Este método genera estimaciones que, básicamente, se refieren al potencial del mercado o de las ventas, y no a los pronósticos sobre ellas. En realidad, los grupos de usuarios tendrían dificultad para anticipar los esfuerzos de marketing de la industria o de determinada empresa. Por el contrario, las estimaciones de los usuarios reflejan las necesidades que ellos anticipan. Desde el punto de vista de los vendedores, ofrecen una medida de las oportunidades disponibles entre un segmento concreto de usuarios.

Compuesto mixto de la fuerza de ventas

El método del **compuesto mixto de la fuerza de ventas** para pronosticar las ventas se llama así porque la información inicial que se emplea es la opinión de cada integrante del equipo de ventas de campo. Cada uno declara cuánto espera vender durante el periodo del pronóstico. Después, estas estimaciones suelen ajustarse en los diversos niveles de la administración de ventas. Es probable que el gerente de sucursal y las personas que tienen una jerarquía superior en el organigrama de ventas los comprueben, los analicen y, en caso necesario, los cambien, hasta que la matriz de la compañía finalmente acepte las cifras.

Cuando el compuesto mixto de la fuerza de ventas elabora los pronósticos, por lo general las empresas recurren a la información histórica acerca de la exactitud de las estimaciones de los ven-

FIGURA 5.2
Clasificación de los métodos para pronosticar las ventas



dedores, a fin de ajustar los datos del pronóstico proporcionados por la organización de ventas de campo. Existen diversas razones por las que los vendedores podrían sentirse motivados a subestimar o sobrestimar lo que esperan vender en determinado periodo. Por ejemplo, si las cuotas se obtienen del pronóstico, los vendedores se verían tentados a calcular su volumen de ventas por debajo de lo real, para "tener un colchón" y que les asignen una cuota más pequeña. Así, al presentar sus resultados darán la impresión de haber tenido un mejor desempeño. Por otra parte, cuando escasean algunos productos de la compañía (por ejemplo, cuando hay escasez de materiales o un mercado que crece muy rápido) o si hay una cantidad limitada a disposición de los clientes (por ejemplo, en una promoción de corto plazo), los vendedores suelen estimar de más el volumen de ventas, con la esperanza de obtener una asignación mayor de los productos escasos.

Opinión de un jurado de ejecutivos

El método de la **opinión de un jurado de ejecutivos** (o de un jurado de expertos) es un sondeo interno —formal o informal— de la opinión de los ejecutivos clave de la compañía vendedora, para saber cómo evalúan las posibilidades de las ventas. Sus evaluaciones independientes se combinan en un pronóstico de ventas para la compañía. En ocasiones, simplemente se obtiene el promedio de las opiniones de cada uno; en otras, los puntos de vista divergentes se resuelven mediante discusiones de grupo para llegar a un consenso. Las opiniones iniciales tal vez sólo reflejen la corazonada del ejecutivo respecto de lo que podría ocurrir, o probablemente su opinión esté fundada en una cantidad considerable de datos concretos, y en ocasiones incluso en un pronóstico inicial preparado por otros medios.

Técnica Delfos

Cuando se trata de obtener la opinión de expertos, un método para controlar la dinámica de grupo a fin de generar un pronóstico más exacto es la **técnica Delfos**. Ésta emplea un enfoque iterativo, con medición repetida y retroalimentación anónima controlada, en lugar de la confrontación directa y la discusión entre los expertos que preparan el pronóstico.[3] Cada participante prepara un cálculo, con todos los datos, cifras e información general que tenga a su disposición. En seguida se reúnen los pronósticos y la persona que supervisa el proceso prepara un resumen anónimo. Éste se reparte entre cada uno de los participantes de la fase inicial. Por lo general, el resumen enumera cada una de las cifras del pronóstico, el promedio (la media) y alguna medición del resumen de la dispersión de las estimaciones. Con frecuencia, se pide a quienes presentaron estimaciones fuera del rango medio de las respuestas que manifiesten sus razones para obtener posiciones extremas. A continuación, las explicaciones se incluyen en el resumen. Los participantes estudian el resumen y presentan un pronóstico revisado y luego se repite el proceso. Generalmente se llevan a cabo varias rondas de estas interacciones. El método se basa en la premisa de que con la repetición de las mediciones:

FIGURA 5.3 **Resumen de las ventajas y las desventajas de diversas técnicas para pronosticar las ventas**

Método para pronosticar las ventas	Ventajas	Desventajas
Métodos subjetivos		
Expectativas del usuario	1. Las estimaciones del pronóstico se obtienen directamente de los compradores. 2. La información acerca del uso proyectado para el producto suele ser muy detallada. 3. Los datos reunidos ayudan a planear la estrategia de marketing. 4. Es útil para pronosticar productos nuevos.	1. Los clientes en perspectiva deben ser pocos y estar bien definidos. 2. No funciona bien en el caso de bienes de consumo. 3. Depende de la exactitud de las estimaciones del usuario. 4. Es caro, toma mucho tiempo y requiere trabajo.
Compuesto mixto de la fuerza de ventas	1. Abarca a las personas (personal de ventas) que tendrán la responsabilidad de los resultados. 2. Es bastante exacto. 3. Ayuda a controlar y dirigir el esfuerzo de ventas. 4. El pronóstico está disponible para los territorios individuales de ventas.	1. Las personas que estiman (personal de ventas) tienen un interés manifiesto y, por lo tanto, podrían estar prejuiciadas. 2. En ocasiones se necesitan planes muy elaborados para contrarrestar el prejuicio. 3. Si las estimaciones son prejuiciadas, el proceso para corregir los datos puede resultar muy caro.
Opinión de un jurado de ejecutivos	1. Es fácil de realizar y muy rápido. 2. No requiere estadísticas elaboradas. 3. Usa "el saber colectivo" del personal de los más altos niveles jerárquicos. 4. Es útil para productos nuevos e innovadores.	1. Genera pronósticos acumulados. 2. Es costoso. 3. Dispersa la responsabilidad que se tiene por el pronóstico. 4. Opera la dinámica de grupo.
Técnica Delfos	1. Minimiza los efectos de la dinámica de grupo. 2. Permite utilizar información estadística.	1. Tiende a ser muy costoso y a tomar mucho tiempo.
Métodos objetivos		
Prueba de mercado	1. Proporciona la prueba última de las reacciones de los consumidores ante el producto. 2. Permite evaluar la eficacia de todo el programa de marketing. 3. Es útil para productos nuevos e innovadores.	1. Permite que los competidores sepan lo que la empresa está haciendo. 2. Invita a una reacción de la competencia. 3. Es caro y tarda mucho tiempo en instalarse. 4. Con frecuencia toma mucho tiempo evaluar con exactitud el nivel de la demanda inicial y la repetida.
Análisis de series temporales	1. Aprovecha datos históricos. 2. Es objetivo y barato.	1. No es útil para productos nuevos o innovadores. 2. Es preciso evaluar con exactitud e incluir los factores de tendencia, cícliclos, estacionales o la fase del ciclo de vida del producto. 3. Se requiere habilidad técnica y buen juicio. 4. Pronóstico final difícil de desglosar en estimaciones de los territorios individuales. 5. No toma en cuenta el esfuerzo planeado del marketing.
Análisis estadísticos de la demanda	1. Gran atractivo intuitivo. 2. Requiere cuantificar los supuestos que sustentan las estimaciones. 3. Permite que la administración compruebe resultados. 4. Descubre factores ocultos que afectan las ventas. 5. Es un método muy objetivo.	1. Los factores que afectan las ventas deben permanecer constantes e identificarse con exactitud para generar una estimación exacta. 2. Requiere habilidad y experiencia técnicas. 3. A algunos gerentes no les gusta el método porque es complicado.

1) el rango de las respuestas bajará y los estimaciones convergerán, y 2) la respuesta total del grupo o la media se moverá sucesivamente hacia la respuesta "correcta" o "válida".

Métodos objetivos para elaborar pronósticos

Los **métodos objetivos para elaborar pronósticos** recurren primordialmente a enfoques analíticos (empíricos) cuantitativos más complicados para preparar el pronóstico.

Prueba de mercado

La **prueba de mercado** (o el mercado de prueba) común consiste en colocar el producto en diversas zonas geográficas representativas para observar cómo se desempeña, y luego proyectar la experiencia a todo el mercado. Con frecuencia se utiliza cuando se trata de un producto nuevo o de una versión mejorada de alguno anterior.

Diversas compañías consideran que la prueba de mercado es la más importante para calibrar la aceptación del nuevo producto por los consumidores y para conocer el potencial del mercado. Por ejemplo, los datos de A. C. Nielsen demuestran que, aproximadamente, tres de cada cuatro productos que han pasado por pruebas de mercado tienen éxito, mientras que cuatro de cada cinco que no han sido sometidos a ellas, fracasan. No obstante, estas pruebas tienen varios inconvenientes:

- Su aplicación es muy cara y más conducente para probar productos de consumo que productos industriales.
- El tiempo que se necesita para realizar una prueba de mercado suele ser considerable.
- Como el producto está sujeto a prueba en el mercado, recibe mayor atención durante ella de la que recibirá a escala nacional y, por lo tanto, presenta un panorama irreal del potencial del producto.
- Como es posible que los competidores lleguen a ver la prueba de mercado, se corre el riesgo de que ésta les revele la participación de la empresa en la estrategia para lanzar su nuevo producto, lo que les dará tiempo para formular una opción diferente antes de que el producto sea introducido plenamente.

Con todo, una prueba de mercado suele ser una técnica muy conveniente para pronosticar las ventas, aun cuando no se deba emplear mientras la administración no haya evaluado todos los aspectos positivos y negativos.

Análisis de series temporales

Los enfoques para pronosticar las ventas mediante el **análisis de series temporales** están basados en los datos históricos. Su complejidad varía notablemente. En el extremo más sencillo, quien elabora el pronóstico simplemente se limita a pronosticar que las ventas del año entrante serán iguales a las del que está en curso. Este cálculo resulta bastante preciso en el caso de una industria madura que experimenta bajo crecimiento y mucha turbulencia en el mercado. Sin embargo, haciendo a un lado estas condiciones, deben considerarse enfoques más complejos para las series temporales. A continuación se analizan tres de estos métodos: los promedios movedizos, la uniformidad exponencial y el desglose.[4]

Promedio movedizo El método del **promedio movedizo** está basado en un concepto muy simple. Considere el pronóstico que afirma que las ventas del año entrante serán iguales a las del presente. Este pronóstico incurriría en un error grande si de un año a otro las ventas fluctúan mucho. Para tener en cuenta esta aleatoriedad, debe considerarse la posibilidad de recurrir a algún tipo de promedio de valores recientes, por ejemplo, obtener el de las ventas de dos o más años anteriores. El cálculo simplemente sería el promedio resultante. La cantidad de observaciones que se incluyen en él suele determinarse con base en el método de prueba y error. Se equiparan distintas cantidades de periodos y la cantidad que produzca los pronósticos más exactos con los datos a prueba se emplea para preparar el modelo del pronóstico. Cuando éste ha sido determinado, permanece constante. Se

recurre al término promedio movedizo porque se computa un promedio nuevo y se aprovecha para un pronóstico cada vez que se conocen los resultados de una nueva observación.

En la figura 5.4 se presenta un ejemplo de un pronóstico con un promedio movedizo, con datos históricos de 16 años de ventas, así como los pronósticos resultantes de una serie de dos y cuatro años con promedios movedizos. En la figura 5.5 se muestran los resultados en forma de gráfico. La cifra 4 305 para 1995, con el método del promedio movedizo para dos años, por ejemplo, es el promedio de las ventas de 4 200 unidades en 1993 y de 4 410 en 1994. Asimismo, el pronóstico de 5 520 unidades para 2008 representa la cantidad promedio de unidades vendidas en 2006 y 2007. El pronóstico de 5 772 unidades para 2008, con el método de promedio movedizo para cuatro años, por otro lado, representa la cantidad promedio de unidades vendidas durante cuatro años, de 2004 a 2007. Sobra decir que se requiere una mayor cantidad de datos para empezar a pronosticar con promedios movedizos que abarcan cuatro años que para los que sólo cubren dos. Esta consideración es muy importante cuando se empiezan a pronosticar las ventas para un producto nuevo.

Uniformidad exponencial El método de los promedios movedizos adjudica el mismo peso a cada uno de los *n* valores anteriores usados para pronosticar el siguiente valor, donde *n* representa la cantidad de años que se va a emplear. Por lo tanto, cuando $n = 4$ (con el promedio movedizo para cuatro años), se concede igual peso a las ventas de cada uno de los cuatro años anteriores para pronosticar las ventas del año entrante. Con un promedio movedizo para cuatro años, no se adjudica ningún peso a las ventas de cinco o más años anteriores.

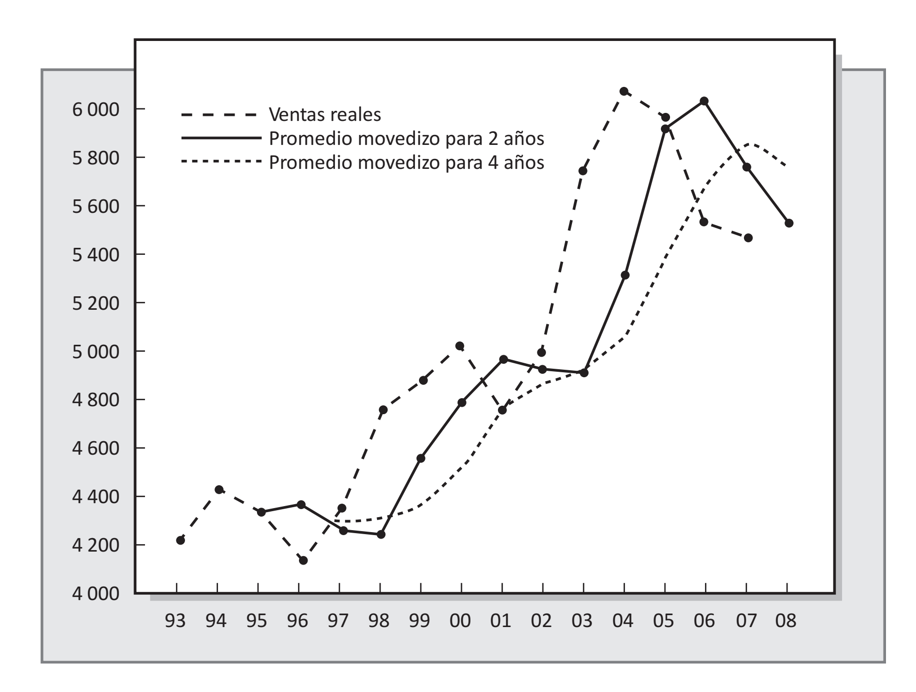
La **uniformidad exponencial** es una especie de promedio movedizo. No obstante, en lugar de dar el mismo peso a todas las observaciones para así generar el pronóstico, la uniformidad exponencial concede más peso a las observaciones recientes, por una razón muy válida: las observaciones más recientes contienen más información respecto de lo que es factible que ocurra en el futuro y, por lógica, deben tener más peso.

La decisión clave que afecta el uso de la uniformidad exponencial está en la elección de la constante de la uniformidad, muchas veces llamada α en el algoritmo para calcular la uniformidad exponencial, la cual está limitada a ubicarse entre 0 y 1. Los valores elevados de α adjudican mucho peso a las observaciones recientes y poco peso a las ventas anteriores; por otra parte, los valores bajos de α adjudican más peso a las observaciones anteriores. Si las ventas cambian lentamente, los valores bajos para α funcionan muy bien. Sin embargo, cuando experimentan cambios rápidos y

FIGURA 5.4
Ejemplo de un pronóstico con promedio movedizo

		Pronóstico de ventas	
Año	Ventas reales	Promedio movedizo para dos años	Promedio movedizo para cuatro años
1993	4 200		
1994	4 410		
1995	4 322	4 305	
1996	4 106	4 366	
1997	4 311	4 214	4 260
1998	4 742	4 209	4 287
1999	4 837	4 527	4 370
2000	5 030	4 790	4 499
2001	4 779	4 934	4 730
2002	4 970	4 905	4 847
2003	5 716	4 875	4 904
2004	6 116	5 343	5 128
2005	5 932	5 916	5 395
2006	5 576	6 024	5 684
2007	5 465	5 754	5 835
2008		5 520	5 772

FIGURA 5.5
Gráfico de las ventas reales y las pronosticadas con promedios movedizos



fluctuaciones, hay que adjudicar valores altos para α, de modo que la serie de pronósticos responda con rapidez a estos cambios. Por lo general, se determina el valor de α empíricamente; se prueban varios valores de α y se adopta el que produzca el error de pronóstico más bajo cuando se aplica a las series históricas.

Desglose El método para efectuar el **desglose** con el fin de pronosticar las ventas suele aplicarse a datos mensuales o trimestrales en los que existe un evidente patrón estacional y el gerente desea calcular no sólo las ventas para el año, sino también para cada uno de sus periodos. Es importante determinar qué parte de los cambios de las ventas representa un cambio general y fundamental en la demanda y qué otra se debe a la estacionalidad de la demanda. Por ejemplo, a Hawaiian Tropic le gustaría conocer el incremento de ventas de su loción bronceadora atribuible a la tendencia general de proteger más la piel contra el Sol y cuánto de este incremento se debe a la demanda de la temporada alta de mayo a septiembre. El método del desglose trata de aislar cuatro partes independientes de una serie temporal: la tendencia, y los factores cíclicos, estacionales y aleatorios.

- La *tendencia* refleja los cambios de largo plazo experimentados por la serie cuando se eliminan los elementos cíclicos, estacionales e irregulares. Se supone que, por lo general, es una línea recta.
- El *factor cíclico* no siempre está presente porque refleja las ondas de una serie cuando se eliminan los componentes estacionales e irregulares. Estas subidas y bajadas se presentan dentro de un periodo largo, que tal vez dure entre dos y cinco años. Algunos productos experimentan muy poca fluctuación cíclica (los chícharos en lata), mientras que otros experimentan mucha (la construcción de viviendas nuevas).
- La *estacionalidad* refleja la fluctuación anual dentro de las series, debido a las estaciones del año. El factor de la estacionalidad normalmente se repite cada año, aunque el patrón exacto de las ventas llega a variar de un lapso de estos a otro.
- El *factor de la aleatoriedad* es la resta de la influencia de una tendencia y los factores cíclicos y estacionales.

En la figura 5.6 se muestra el cálculo de un índice estacional simple, basado en el historial de las ventas durante cinco años. Los datos indican que existen elementos definitivos de estacionalidad y

tendencia en la serie. El cuarto trimestre de cada año siempre es el mejor; el primero es el peor. Al mismo tiempo, cada año las ventas son más altas que el anterior. Es posible calcular un índice estacional para cada año con sólo dividir las ventas trimestrales entre el promedio anual de cada trimestre. No obstante, es mucho más frecuente basar el cálculo del índice estacional en datos de varios años para darles uniformidad y eliminar las fluctuaciones aleatorias que ocurren cada trimestre.

Habitualmente, cuando un analista recurre al método del desglose, primero determina el patrón estacional y elimina su efecto para identificar la tendencia; después, calcula el factor cíclico y, cuando ha aislado los tres componentes, desarrolla el pronóstico al aplicar, por turno, cada uno de los factores a los datos históricos.

Análisis estadístico de la demanda

Los métodos de las series temporales tratan de establecer la relación entre las ventas y los tiempos como base para pronosticar el futuro. El **análisis estadístico de la demanda** trata de establecer la relación entre las ventas y algunos factores importantes que las afectan, para pronosticar el futuro. Para calcular la relación, por lo general se emplea un análisis de regresión. Lo más importante no es aislar todos los factores que afectan a las ventas, sino simplemente identificar los que repercuten más en ellas y luego estimar la magnitud del efecto. Las variables del pronóstico en el análisis estadístico de la demanda suelen ser índices históricos, como los principales indicadores económicos y otras medidas similares. Por ejemplo, a una compañía de productos madereros le serían útiles los datos de la construcción de casas nuevas, las tasas de interés y los cambios estacionales de la demanda en los meses de verano para pronosticar sus ventas.

CÓMO ELEGIR UN MÉTODO PARA ELABORAR PRONÓSTICOS

El gerente de ventas que debe elaborar un pronóstico enfrenta un dilema: ¿Cuál método emplear para hacer su pronóstico y cuán exacto será? El dilema se acentúa cuando prueba varios métodos y los pronósticos no concuerdan, algo que suele ser la norma en lugar de la excepción.

Una gran cantidad de estudios ha tratado de evaluar la exactitud de los pronósticos con el empleo de diversas técnicas. Algunos se han llevado a cabo con compañías individuales; otros han recurrido a series de datos seleccionados a los cuales se les aplicaron sistemáticamente diversas técnicas para elaborar pronósticos. Una de las comparaciones más amplias tomó una serie temporal de 1001 tiempos, de diversas fuentes, en la que cada una se pronosticó con cada uno de los 24 métodos de exploración usados. La conclusión general fue que, en cuanto a la exactitud del pronóstico, no importaba mucho cuál método se empleara.[5] Asimismo, la comparación de la exactitud de los cálculos de los métodos objetivos y de los subjetivos no llevó a una conclusión clara respecto a cuál de los dos era mejor. Aparentemente, algunas comparaciones respaldan los métodos cuantitativos[6] pero otras encontraron que los métodos subjetivos generan pronósticos más exactos.[7]

FIGURA 5.6
Cálculo del índice estacional

Año	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total	Promedio trimestral
2004	82.8	105.8	119.6	151.8	460.0	115.0
2005	93.1	117.6	122.5	156.9	490.1	122.5
2006	92.0	122.4	132.6	163.2	510.2	127.6
2007	95.3	129.0	151.3	185.0	560.6	140.2
2008	120.1	138.1	162.2	180.2	600.6	150.2
Promedio de 5 años	96.7	122.6	137.6	167.4	524.3	131.1
Índice estacional*	73.8	93.5	105.0	127.7		

*El índice estacional es igual al promedio trimestral dividido entre el promedio trimestral global multiplicado por 100; para el primer trimestre, por ejemplo, el índice estacional sería (96.7 ÷ 131.1) × 100 = 73.8.

En general, las diversas comparaciones de los pronósticos indican que no hay un método que resulte superior en todas las condiciones. Por el contrario, es probable que una serie de factores (como la estabilidad de la serie de datos, el horizonte temporal, el grado de estructura impuesto al proceso, el nivel de uso de las computadoras y la desestacionalización de los datos) afecten la superioridad de cualquier técnica en particular. De manera general, el enfoque más conveniente parece ser la utilización de múltiples métodos de pronóstico, lo cual incluye una combinación de métodos objetivos y subjetivos, la comparación de los resultados y, luego, aplicar el juicio administrativo para tomar una decisión respecto al pronóstico final.

Las empresas recurren cada vez más a la **planeación basada en escenarios** para preparar los pronósticos de ventas. La planeación que parte de un escenario requiere que los encargados de hacer el pronóstico se hagan una serie de preguntas en el sentido de "¿qué pasaría si...?", las cuales reflejarán los distintos cambios que podrían ocurrir en el entorno. Se consideran algunas variaciones muy poco probables, junto con eventos más probables. La idea fundamental no es tanto armar un escenario que capte todo lo correcto, sino tener una serie de que iluminen las fuerzas más importantes que mueven el sistema, sus interrelaciones y las incertidumbres cruciales.[8]

CÓMO ELABORAR CÁLCULOS PARA LOS TERRITORIOS

Las empresas no sólo deben elaborar cálculos globales de la demanda, sino que también deben realizar cálculos por cada territorio. Las estimaciones reconocen la condición de que el potencial para determinado producto no será uniforme en todas las zonas. Los cálculos de la demanda del territorio permiten planear, dirigir y controlar a los vendedores debidamente porque afectan los siguientes aspectos:

1. El diseño de los territorios de ventas.
2. Los procedimientos empleados para identificar a los clientes en perspectiva.
3. Las cuotas de ventas.
4. Los niveles de recompensa y la mezcla de elementos del plan de recompensas de la empresa para las ventas.
5. La evaluación del desempeño de los vendedores.

Por lo general, no se calcula igual la demanda del territorio para los bienes industriales que para los bienes de consumo. El cálculo de la demanda del territorio para los bienes industriales se hace relacionando las ventas con algún denominador común o factor del mercado, el cual puede ser la cantidad total de empleados, la de empleados de producción, el valor agregado por el proceso de producción, el valor de los materiales consumidos, el valor de los productos embarcados o las erogaciones para plantas nuevas y equipo. Por decir, la proporción de las ventas por empleado es desarrollada por cada uno de los distintos mercados identificables. Al observar la cantidad de empleados que hay en una determinada zona geográfica dentro de cada uno de esos mercados identificables, es posible calcular el total de la demanda para el producto en esa zona.

Los mercados identificables generalmente se definen mediante el empleo del **North American Industry Classification System (NAICS)**, que ha sustituido a los códigos del anterior sistema Standard Industrial Classification (SIC). Estos sistemas fueron elaborados por la Oficina del Censo de Estados Unidos para organizar los informes de los negocios en aspectos como el empleo, el valor agregado de la producción, el gasto de capital y el total de ventas. A cada una de las industrias básicas de ese país se le asigna un número de dos dígitos que indica el grupo al cual pertenece. Los tipos de negocios que componen cada industria se identifican con otros dígitos más.

Si bien las empresas que les venden a consumidores industriales recurren más a los códigos del NAICS para identificar los segmentos de mercado para calcular la demanda de sus territorios, las vendedoras de bienes de consumo suelen recurrir más a las condiciones agregadas de cada territorio. A veces, ésta será una sola variable o un factor de mercado, como la cantidad de hogares, la población o, tal vez, el nivel de ingresos de la zona. En otros casos, la empresa trata de relacionar la demanda con diversas variables combinadas de forma sistemática. Por ejemplo, un análisis

estadístico de regresión de la demanda ha permitido encontrar que la correspondiente a lavadoras de ropa se da en función de las siguientes variables del pronóstico: 1) el grado de existencias de estas máquinas que tienen los consumidores; 2) la cantidad de unidades habitacionales que cuentan con cableado; 3) el ingreso personal disponible; 4) el crédito neto; y 5) el índice de precios de los muebles para el hogar. Al publicarse por zona las estadísticas, una empresa puede aprovechar la ecuación de regresión para calcular la demanda correspondiente.

Muchas compañías están dispuestas a hacer el esfuerzo necesario para elaborar una expresión de la relación entre el total de la demanda para el producto y diversas variables que, por lógica, están relacionadas con sus ventas. No obstante, muchas otras empresas se conforman con basar sus cálculos de la demanda del territorio en uno de los índices estándar de factores múltiples que han sido elaborados.

Uno de los índices estándar más importante es el Buying Power Index (Índice del Poder Adquisitivo, IPA) generado y publicado por la revista *Sales & Marketing Management* y que toma en cuenta el ingreso, la población y las ventas minoristas. Éstos son ponderados por los factores 5, 2 y 3, respectivamente, con el objeto de generar una sola cifra para una zona geográfica, la cual posteriormente se emplea para calcular la parte de la demanda total del mercado que corresponde a la zona.[9]

Como es de suponer, el IPA no es muy útil para calcular los potenciales de los territorios respecto de los productos industriales. Tampoco lo es para los bienes de consumo de precio elevado que se adquieren con poca frecuencia. No obstante, es valioso para calcular el potencial del territorio en el caso de bienes de consumo básico, cuyo precio es bajo y su compra frecuente. Una estrategia factible para una empresa vendedora de bienes de consumo es determinar empíricamente si el IPA tiene correlación con las ventas por zona. La compañía será afortunada si la tiene, porque el IPA es muy cómodo; se actualiza anualmente y está disponible por zonas geográficas pequeñas. En el caso de que el índice no guardara una gran correlación con las ventas del producto, probablemente a la empresa le convendría: 1) emplear un solo factor de mercado; 2) elaborar su propio índice mediante factores que se relacionen lógicamente con las ventas y algunos pesos cuya importancia relativa haya sido determinada a priori o empíricamente.

PROPÓSITOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS CUOTAS DE VENTAS

Como se mencionó anteriormente en este mismo capítulo, las metas que se asignan a los vendedores se llaman cuotas. Éstas constituyen uno de los instrumentos más valiosos que tienen los gerentes de ventas para planear el esfuerzo de las ventas de campo, y son indispensables para evaluar la eficacia de dicho esfuerzo. Sirven para planear la cantidad de ventas y utilidades que habrá al final del periodo de planeación y para anticipar las actividades del equipo de trabajo. Además, las cuotas muchas veces se utilizan para motivar a los vendedores y, por lo tanto, deben ser razonables. Por lo general, el volumen de ellas se establece en un nivel inferior al potencial de ventas de un territorio y en uno que es igual o ligeramente más alto que el pronóstico para éste, aunque también es factible establecerlas por abajo del pronóstico de ventas si las condiciones lo permiten.

Las cuotas de ventas se aplican a periodos específicos y se expresan ya sea en dólares o en unidades físicas. Así pues, la administración llega a establecer cuotas trimestrales, anuales o de plazo más largo para cada uno de los representantes de campo de la compañía, tanto en moneda corriente como en unidades físicas. Incluso muchas veces se especifican estos fines para determinados productos y clientes. Las cuotas de productos suelen ser variadas sistemáticamente, con el fin de que reflejen la rentabilidad de distintos artículos de la línea; asimismo, las cuotas de clientes varían para que reflejen la relativa idoneidad de servir a determinadas cuentas.

Propósitos de las cuotas

Las cuotas facilitan la planeación y el control del esfuerzo de ventas de campo en varios sentidos. Dos de sus aportaciones importantes son: 1) ofrecen incentivos a los representantes de ventas; y 2) evalúan el desempeño de los vendedores.

También sirven como incentivos para vender de varias formas. En esencia, son un objetivo para alcanzar y un desafío por acometer. Por ejemplo, la meta definida de vender 200 000 dólares del producto X este año, en particular con la oportunidad de conseguir alguna recompensa deseada si se alcanza o excede la cuota, es para la mayoría de los vendedores una mayor motivación que la carga indefinida de salir y hacerlo mejor, pues da la impresión de que siempre es posible mejorar. Las cuotas también influyen como incentivos para los vendedores mediante concursos. Una noción básica de estas actividades es que quienes se desempeñen "mejor" reciben premios. Las cuotas también crean incentivos por su función clave en los sistemas de compensación de la mayor parte de las empresas. En los capítulos siguientes se ahonda más sobre recompensas y compensaciones, pero cabe señalar que muchas empresas se valen de un plan de comisiones o bonos, en ocasiones entregados junto con su salario base. Conforme a estos modelos, se paga a los vendedores en proporción directa con lo que venden (plan de comisiones) o reciben un porcentaje de incremento por ventas que excedan los objetivos (plan de bonos). Por lo general, estas ideas tienen una relación estrecha con las cuotas de ventas. Incluso cuando se compensa al personal sólo con el salario, las cuotas proporcionan incentivos cuando los aumentos en sus ingresos se relacionan con el logro de cuotas en el año anterior.

Las cuotas también ofrecen un estándar cuantitativo (objetivo) respecto del cual evaluar el desempeño de los representantes de ventas en lo individual o el de otras unidades de comercialización. Permiten que la dirección reconozca a quienes se desempeñan particularmente bien y a quienes se encuentren experimentando dificultades para hacerlo así. Proporcionan una base para emprender acciones de mejora por parte del gerente y el vendedor y de esta manera se asegura un mejor nivel de desempeño en el futuro. En el capítulo 13 se ven a detalle algunos aspectos de la evaluación del desempeño de los vendedores.

Característica de una cuota correcta

Para que una cuota sea efectiva debe ser: 1) alcanzable; 2) de fácil entendimiento; 3) completa; y 4) oportuna. Hay quienes opinan que las altas deben fijarse de modo que sólo sea posible alcanzarlas mediante un esfuerzo extraordinario. Estas personas argumentan que, aun cuando la mayoría de los vendedores no lleguen a alcanzarlas, tendrán el aliciente de hacer un esfuerzo mayor del que harían en ausencia de la "zanahoria". A pesar del atractivo intuitivo de las cuotas altas, éstas llegan a ocasionar problemas. Crean mala voluntad entre los vendedores. Además, muchas veces provocan que se comporten sin ética o de modo indeseable con tal de alcanzar sus metas. Una de las razones que se cita con frecuencia para explicar la pesadilla de las relaciones públicas que vivió Sears hace algunos años en sus centros de servicio para automóviles fueron las cuotas de ventas alejadas de la realidad, que influyeron para que los empleados vendieran servicios de automóvil a los clientes cuando no los necesitaban. Las cuotas de ventas irreales también ocasionaron que el personal de aparatos electrodomésticos grandes y de seguros de Allstate Insurance (Allstate formaba parte de Sears) presentaran comportamientos indeseables similares.[10]

Al parecer, las cuotas tipo "zanahoria" son más la excepción que la regla y, por lo general, no se recomiendan. La filosofía prevaleciente afirma que las cuotas deben ser realistas; esto es, representar metas alcanzables, que se consigan con un esfuerzo normal o razonable, pero no titánico. Aparentemente, esto es lo que motiva mejor a casi todos los vendedores.

Las cuotas no sólo deben ser realistas, sino también fáciles de entender. Los planes complejos de éstas suelen despertar sospechas y desconfianza entre los representantes, lo cual los desalienta, en vez de motivarlos. Sirve de mucho mostrar a los vendedores exactamente de dónde salieron esas cuotas. Es más probable que éstos acepten cuotas que estén relacionadas con el potencial de mercado cuando pueden ver los supuestos empleados para traducir el potencial estimado en metas.

Otra característica deseable de un plan de cuotas es que sea completo. Debe abarcar todos los criterios que servirán para juzgar a los representantes de ventas. Por lo tanto, si éstos supuestamente deben dedicarse a buscar cuentas nuevas, es importante especificar hasta qué punto. De lo contrario, descuidarán esta actividad en pos de perseguir las metas del volumen y utilidades. De

la misma manera, las metas del volumen y utilidades deben ajustarse para permitir que el representante cuente con el tiempo suficiente para la identificación y solicitud de cuentas nuevas.

Por último, el sistema de las cuotas debe permitir retroalimentar con oportunidad los resultados. Las metas para un periodo de ventas deben calcularse y anunciarse lo más pronto posible. La demora para proporcionar esta información no sólo diluye las ventajas del empleo de cuotas, sino que también genera ambigüedad, pues el vendedor avanza en otro periodo de desempeño sin saber cómo ha salido librado en el lapso anterior.

CÓMO ESTABLECER LAS CUOTAS

Al establecer las cuotas, el gerente de ventas debe decidir qué tipos empleará la empresa y luego definir los niveles específicos.

Tipos de cuotas

Hay tres tipos básicos de cuotas: 1) las que hacen hincapié en las ventas o en algún aspecto del volumen de éstas; 2) las que se concentran en las actividades que supuestamente deben cumplir los representantes de ventas; y 3) las que consideran criterios financieros, como el margen bruto o la participación en los gastos fijos. Las cuotas por volumen de ventas son las más empleadas.[11]

Cuotas por volumen de ventas

La popularidad de las **cuotas por volumen de ventas**, es decir las que enfatizan las ventas en moneda corriente o en algún otro aspecto del volumen de ventas, es muy entendible. Éstas se relacionan directamente con el potencial del mercado y, por ello, resultan más creíbles; los vendedores, que son quienes deben alcanzarlas, las entienden más fácilmente, y son congruentes con lo que consideran que debe ser su trabajo: vender. Este tipo de cuotas se expresa en moneda corriente, unidades físicas o puntos.

El concepto de las cuotas por puntos requiere una explicación. Se adjudica determinada cantidad de puntos a cada dólar (por mencionar una moneda de uso corriente) o unidad de determinados productos que se hayan vendido. Un ejemplo sería que cada 100 dólares vendidos del producto X valieran tres puntos, mientras que del producto Y valieran dos y del producto Z, uno. Por otra parte, la venta de cada tonelada de tubería de acero vendida podría valer cinco puntos, mientras que cada tonelada de varilla valdría sólo dos. El total de la cuota de ventas para el vendedor se expresa como la cantidad total de puntos que se espera que alcance. Las empresas emplean el sistema de puntos cuando quieren hacer hincapié en ciertos productos de la línea. En este caso, lo más común es asignarle más puntos a los más rentables.

Se recurre a las cuotas por puntos para promover más algún producto; por ejemplo, que uno nuevo valga más puntos que uno viejo, para alentar a los representantes a impulsarlos. Una cantidad de dólares dada de ventas a una cuenta nueva podría valer más puntos que el mismo nivel de ventas logrado en aquéllas más establecidas. El sistema de cuotas por puntos les permite a los gerentes de ventas diseñar sistemas de cuotas que promuevan ciertas metas deseadas y, al mismo tiempo, resulta fácil de entender para los vendedores.

Cuotas por actividades

Las **cuotas por actividades** pretenden reconocer el carácter de inversión que tienen los esfuerzos de un vendedor. Por ejemplo, la carta a un cliente en perspectiva, la demostración del producto y la preparación de un exhibidor tal vez no generen una venta inmediata, pero quizá influyan en una transacción futura. Si el sistema de cuotas sólo hace hincapié en el volumen de ventas, se corre el riesgo de que los vendedores descuiden estas actividades. Hoy en día se necesitan muchas actividades para sostener relaciones duraderas con los clientes. Es aconsejable tenerlas en cuenta al preparar las cuotas. En la figura 5.7 se presenta una lista de algunos tipos comunes de cuotas por actividades.

Cuotas financieras

Las **cuotas financieras** ayudan a los vendedores a fijarse en las repercusiones de sus ventas en los costos y las utilidades. En igualdad de condiciones, es fácil entender que hagan hincapié en los productos de su línea que son relativamente fáciles de vender o se concentren en los clientes con quienes tienen interacciones más agradables. Por desgracia, la fabricación de estos productos puede ser muy cara y también tener un rendimiento por abajo de la media, y estos clientes tal vez no compren mucho y sean menos rentables que otras posibles cuentas. Las cuotas financieras tratan de dirigir los esfuerzos de los vendedores hacia los productos y los clientes más rentables. Algunas bases que se emplean con frecuencia para preparar las cuotas financieras son el margen bruto, la utilidad neta y los gastos de ventas, aunque es posible recurrir a casi cualquier medida de este tipo.

Administrar las cuotas financieras puede presentar dificultades. Su cálculo no es sencillo, y la rentabilidad que genera un vendedor se ve afectada por muchos factores ajenos a su control, como la reacción de la competencia, condiciones económicas o la disposición de la empresa a negociar el precio. Hay quienes argumentan que no siempre es razonable responsabilizar a un vendedor en lo individual por estas influencias externas.

Nivel de las cuotas

A continuación, el gerente de ventas debe decidir el nivel de cada tipo de cuota. Para ello, tendrá que equilibrar una serie de factores, como el potencial disponible en el territorio, el efecto del rango de la cuota en la motivación del vendedor, los objetivos de largo plazo de la compañía y el efecto en la rentabilidad a corto plazo. Cuando se discuten los niveles de cuotas, es muy útil separar el volumen de ventas, la actividad y las cuotas financieras.

Cuotas por volumen de ventas

Algunas empresas simplemente las establecen con base en ventas previas. Se exhorta a cada unidad de marketing a que "supere las ventas del año pasado". En ocasiones el parámetro es el promedio dentro del territorio durante un tiempo pasado, por ejemplo cinco años. La característica más atractiva de este plan es que su aplicación es sumamente fácil. No es preciso realizar un análisis muy amplio para determinar el tamaño de las cuotas. Esto hace que su empleo resulte muy barato. Asimismo, los vendedores no tienen problema para entenderlo.

Por desgracia, estas cuotas no toman en cuenta las condiciones actuales. Es probable que un territorio comience a crecer a gran velocidad y el ingreso permanente de nuevos clientes en perspectiva justifique un incremento muy superior al 7% establecido por el cálculo general de ventas de la compañía. Por otra parte, en ocasiones la zona es tan competitiva o el clima comercial tan malo que no está justificado ningún aumento de la cuota de ventas asignada.

La cuota basada exclusivamente en las ventas del pasado desconoce el potencial del territorio y es una referencia pésima para medir a cada representante. Por ejemplo, dos vendedores tal vez hayan generado 300 000 dólares por concepto de ventas, cada uno, el año pasado. Está claro que este año cabría esperar diferentes cuotas de ellos si el potencial de mercado en un territorio es

FIGURA 5.7
Tipos comunes de cuotas por actividades

Cantidad de
1. Visitas a cuentas nuevas.
2. Cartas a clientes en perspectiva.
3. Propuestas presentadas.
4. Demostraciones de campo acordadas.
5. Llamadas de servicios hechas.
6. Instalaciones de equipo supervisadas.
7. Exhibidores preparados.
8. Reuniones de ventas sostenidas con distribuidores.
9. Reuniones y convenciones a las que se asistieron.
10. Cuentas vencidas que lograron cobrarse.

de 500 000 dólares, mientras que en el otro es de un millón de dólares. La empresa dejaría pasar enormes oportunidades de mercado simplemente por desconocimiento.

Una cuota basada exclusivamente en las ventas del año anterior muchas veces también desmoraliza a los vendedores y provoca comportamientos indeseables. Por ejemplo, uno que ha logrado la cuota para un año podría sentir la tentación de demorar la colocación de los pedidos que ya tiene asegurados al término del año, hasta que no empiece el nuevo ciclo contable. Esto le brinda un arranque ventajoso para cumplir con la cuota del año entrante, pero también provoca que se esfuerce menos en ese nuevo periodo.

El potencial del territorio ofrece un arranque útil en el establecimiento de las cuotas para el volumen de ventas del territorio. No obstante, la empresa no se debe ceñir estrictamente a una fórmula que relacione la cuota con el potencial, sino que debe tratar de reflejar las situaciones especiales en cada zona.

Muchas veces resulta difícil fijar cuotas capaces de reflejar las situaciones especiales dentro de cada uno de los territorios. Por una parte, el representante de ventas que cubre uno debe tomar parte en la fijación de la cuota correspondiente, porque tiene el conocimiento más íntimo de las condiciones de éste. Por otra parte, como el representante se verá afectado por la cuota que se fije, tal vez no sea imparcial. Cabe esperar que subestime el potencial con el fin de obtener cuotas más bajas y fáciles de alcanzar.

Cuotas por actividades

Los niveles de las cuotas por actividades probablemente suelen fijarse según las condiciones del territorio. Requieren un análisis detallado del trabajo necesario para cubrir el territorio debidamente. Las cuotas por actividades se ven afectadas por el tamaño del territorio y la cantidad de cuentas y clientes en perspectiva que se espera que visite el vendedor. El tamaño de los clientes también es un elemento que debe considerarse, así como sus patrones de compras. Estos factores afectan la cantidad de veces que el vendedor los visitará en el periodo, la cantidad de citas de servicio o el número de visitas requeridas para demostrar el uso del equipo de la empresa, etcétera.

La información requerida para las cuotas por actividades proviene, cuando menos, de tres fuentes: 1) las charlas entre el representante que cubre el territorio y el gerente de ventas, 2) los informes del vendedor, y 3) las investigaciones de mercado y de su potencial.

Cuotas financieras

El nivel de las cuotas financieras normalmente se fija de modo que refleje las metas financieras de la empresa. Por ejemplo, una compañía tal vez desea alcanzar determinada utilidad neta o un margen bruto sobre todas las ventas del territorio. Suponga que el potencial para un representante está concentrado básicamente en dos productos: uno con un margen bruto de 30% y el otro con 40%. El gerente de ventas podría cambiar la atención relativa que se presta a uno y pasarla a otro al asignar la meta de un margen bruto de 37%. Así, el vendedor tendría que vender una proporción mayor del producto con un margen de 40% para alcanzar esta meta que si se tratase de 34%.

CÓMO DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

La información también es crucial cuando los gerentes de ventas la emplean para determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Los vendedores son uno de los activos más productivos de una compañía y también uno de los más caros. Determinar la cantidad óptima presenta varios dilemas fundamentales. Por una parte, aumentar la cantidad de vendedores hará crecer el volumen de ventas, pero también aumentará los costos. Encontrar el equilibrio óptimo es difícil, pero resulta de vital importancia para el éxito de una empresa.

La cantidad óptima de territorios depende del diseño de los territorios individuales. Cuando los vendedores tienen distintas asignaciones, o diferentes patrones de visitas, generar *n* distintos grados de ventas. Por supuesto, la cantidad de visitas que la fuerza de ventas deba realizar directamente

afecta al número de vendedores que necesitará la empresa. En resumen, el número de territorios de ventas y el diseño de los territorios individuales deben verse como decisiones interrelacionadas, pues el resultado de una afecta al otro y viceversa.

Se deben tomar estas decisiones en forma conjunta y no en secuencia. El **destacamento de la fuerza de ventas** se refiere a tres decisiones interrelacionadas: 1) el tamaño de la fuerza de ventas o la cantidad de territorios, 2) el diseño de los territorios individuales, y 3) la asignación del esfuerzo total de las ventas a las cuentas. Estas decisiones simultáneas se aplican por medio de modelos de destacamento de la fuerza de ventas basados en software. Al mismo tiempo, para su análisis, es útil separar estos temas, de modo que sea posible fijarse en las consideraciones subyacentes de cada uno. En consecuencia, la siguiente explicación primero aborda el tamaño de la fuerza de ventas y luego el diseño del territorio de ventas. No obstante, como resultado del diseño de este último, quizá se tenga que revisar el tamaño de la fuerza de ventas.[12]

Existen varias técnicas para determinar el tamaño de la fuerza de ventas de campo. Tres de las más importantes son: 1) el desglose, 2) la carga de trabajo, y 3) los métodos incrementales.

Método del desglose

El **método del desglose** es, conceptualmente, uno de los más sencillos. Se considera a un vendedor promedio como una unidad vendedora, la cual se supone que tiene el mismo potencial de productividad que las demás. Para determinar el tamaño de la fuerza de ventas necesaria, se divide el total de las ventas pronosticadas para la compañía entre las que probablemente generará cada individuo. En términos matemáticos:

$$N = S/P$$

donde

N = cantidad de personal de ventas que se necesita

S = volumen pronosticado de ventas

P = productividad estimada para una unidad vendedora

Por lo tanto, una empresa que hubiera pronosticado ventas por cinco millones de dólares, y en la que se esperara que cada unidad vendiera 250 000 dólares, necesitaría 20 personas. El método del desglose es un concepto sencillo y fácil de usar, pero no está exento de problemas. Para empezar, su lógica es inversa. Trata el tamaño de la fuerza de ventas como una consecuencia del volumen de éstas, cuando la determinación de la cantidad de vendedores que se necesitarán debería ser un elemento activo del plan general de marketing estratégico. Asimismo, el problema del cálculo de la productividad por vendedor es que no toma en cuenta las diferencias de: 1) los grados de capacidad de ellos, 2) el potencial de los mercados que cubren, y l grado de competencia entre los territorios de ventas. Además, el método del desglose no toma en cuenta la rotación de personal en la fuerza de ventas. Por lo general, los vendedores nuevos no son tan productivos como los que llevan varios años en el trabajo. Es posible modificar la fórmula para dar cabida a la rotación de personal en la fuerza de ventas, pero esto hace que pierda parte de su sencillez y atractivo conceptual.

Por último, un inconveniente notorio del método del desglose es que no considera la rentabilidad. En él, las ventas son un fin, y no un medio para llegar al objetivo. La cantidad de vendedores se determina en función del grado de ventas pronosticadas y no como determinante de las utilidades pretendidas.

Método de la carga de trabajo

La premisa que sustenta el **método de la carga de trabajo** (también conocido como método de agregación) para determinar el tamaño de la fuerza de ventas es que todo el personal de ventas debe cargar sobre sus hombros una cantidad igual de trabajo. La administración calcula el esfuerzo necesario para atender a todo el mercado. Dicho cálculo se realiza en función de la cantidad de cuentas, la frecuencia de las visitas que requerirá cada una y la duración de éstas. A continuación, se divide

el cálculo entre la cantidad de trabajo que un vendedor puede manejar y el resultado es la cantidad total de vendedores que requiere.[13] Específicamente, el método consta de seis pasos, los cuales se presentan en la figura 5.8 y se analizan a continuación.

1. *Clasificar a todos los clientes por categorías.* Con frecuencia, esta clasificación se basa en la cantidad de ventas a cada cliente. Un enfoque muy socorrido es identificar las cuentas como "A", "B" o "C" y clasificarlas por orden de prioridad con base en el volumen de ventas. También es factible hacer la clasificación con base en otros criterios, como el tipo de negocio del cliente, su situación crediticia, la línea de productos y su potencial para compras futuras.

   Todo sistema de clasificación debe reflejar las distintas cantidades de esfuerzo de ventas que se requieren para atender las distintas clases de cuentas y, en consecuencia, el atractivo que cada una tiene para la compañía. Por ejemplo, suponga que la empresa tuviera 1 030 cuentas que clasificaría en tres tipos o categorías básicas:

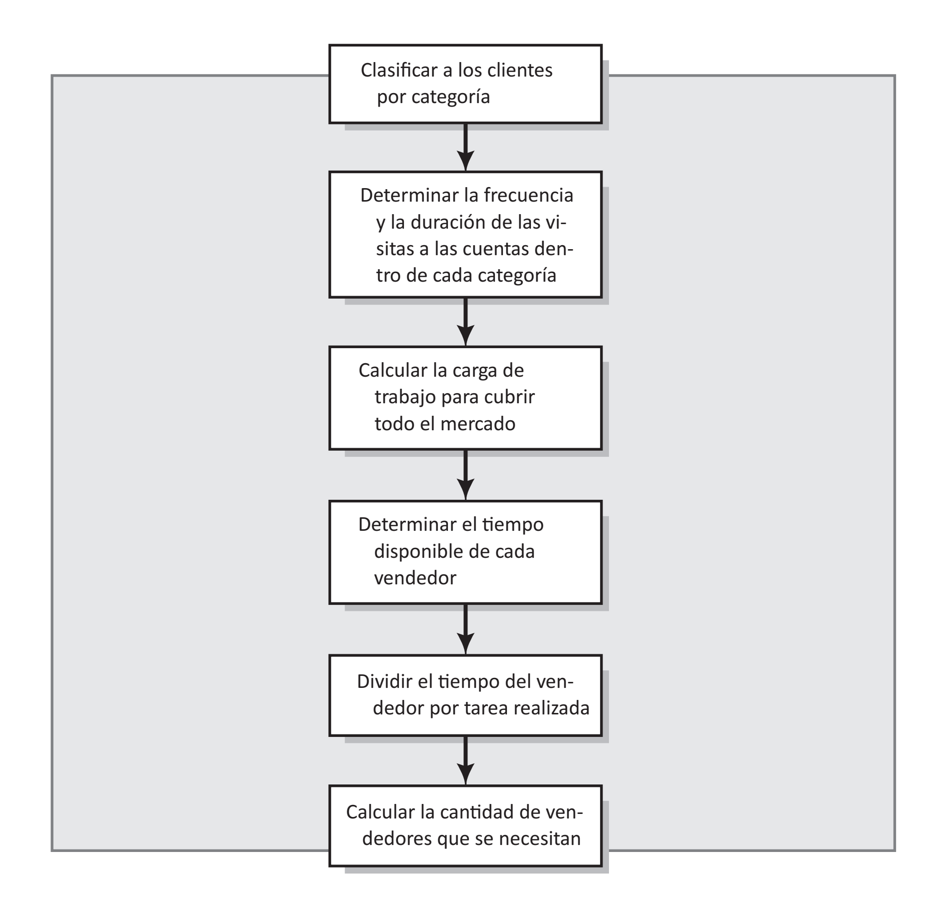
   Tipo A: grandes o muy atractivas: 200

   Tipo B: medianas o moderadamente atractivas: 350

   Tipo C: pequeñas pero todavía atractivas: 480

2. *Determinar la frecuencia con que conviene visitar cada cuenta y la duración ideal de cada visita.* Esta información se consigue ya sea mediante la obtención directa de las opiniones de la administración o por medio de un análisis más formal de la información histórica. Suponga que la empresa estima que las cuentas de la Clase A merecen una visita cada dos semanas, las de la Clase B una vez al mes y las de la Clase C un mes sí y otro no. Asimismo, calcule que la visita

FIGURA 5.8
Pasos para determinar el tamaño de la fuerza de ventas mediante el método de la carga de trabajo



debe durar 60, 30 y 20 minutos, respectivamente. Por lo tanto, la cantidad de horas de contacto al año, para cada tipo de cuenta sería como sigue:

Clase A: 26 veces al año × visita de 60 minutos = 1 560 minutos o 26 horas

Clase B: 12 veces al año × visita de 30 minutos = 360 minutos o 6 horas

Clase C: 6 veces al año × visita de 20 minutos = 120 minutos o 2 horas

3. *Calcular la carga de trabajo necesaria para cubrir todo el mercado.* El trabajo necesario total para cubrir cada una de las categorías de cuentas se obtiene multiplicando la cantidad de estas cuentas por el número de horas de contacto al año. Después se suman los resultados para estimar el trabajo que entraña cubrir todos los distintos tipos de cuentas:

Clase A: 200 cuentas × 26 horas/cuenta	= 5 200 horas
Clase B: 350 cuentas × 6 horas/cuenta	= 2 100 horas
Clase C: 480 cuentas × 2 horas/cuenta	= 960 horas
Total	= 8 260 horas

4. *Determinar el tiempo disponible por cada vendedor.* Para este cálculo, primero hay que saber la cantidad de horas que el vendedor trabaja por semana y después multiplicar esta cifra por el número de semanas que el representante trabajará al año. Suponga que la jornada semanal es de 40 horas y que el vendedor promedio seguramente trabajará 48 semanas al año, con un margen para vacaciones, enfermedades y otras urgencias. Esto indica que el representante promedio tendrá 1 920 horas disponibles al año, es decir:

40 horas/semana × 48 semanas/año = 1 920 horas/año

5. *Dividir el tiempo del vendedor por tarea realizada.* Por desgracia, el vendedor no pasa todo el tiempo en contactos frente a frente con los clientes. Dedica una gran parte a actividades que no significan vender, tales como preparar informes, asistir a juntas y hacer visitas de servicios. Quizá también dedique una parte importante a viajar. Suponga que el estudio del tiempo del esfuerzo de un vendedor sugiriera la siguiente división:

Ventas	40%	= 768 horas/año
No ventas	30%	= 576 horas/año
Viajes	30%	= 576 horas/año
	100%	= 1 920 horas/año

6. *Calcular la cantidad de vendedores que se necesitarán.* La cantidad de vendedores que la empresa necesitará se obtiene fácilmente al dividir el número total de horas que se necesitan para atender a todo el mercado entre el número de horas de las que dispone el vendedor para realizar las ventas. El cálculo sería como sigue:

$$\frac{8\,260 \text{ horas}}{768 \text{ horas / vendedor}} \quad 10.75 \text{ u } 11 \text{ vendedores}$$

El método de la carga de trabajo (o la agregación) es una forma empleada comúnmente para determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Tiene varias características atractivas. Es fácil de entender y reconoce explícitamente que distintos tipos de cuentas requieren frecuencias de visitas diferentes. La información está disponible o es fácil obtenerla sin grandes dificultades.

Por desgracia, también tiene algunas debilidades. No considera las diferentes respuestas a las ventas de distintas cuentas que reciben el mismo esfuerzo de ventas. Es posible que dos cuentas de la Clase A respondan de forma distinta al esfuerzo de ventas. Una tal vez esté contenta con los productos y los servicios de la empresa y siga colocando pedidos, a pesar de que el vendedor no

la visite cada dos semanas. La otra, que hace la mayor parte de sus negocios con un competidor, probablemente esté dispuesta a cambiar a él parte de sus pedidos si tiene un contacto más frecuente. Asimismo, el método no toma en cuenta factores como el costo por atender la cuenta y los márgenes brutos sobre la mezcla de productos que compra la cuenta.[14]

Por último, el método supone que todos los vendedores emplean su tiempo con la misma eficiencia; por ejemplo, que cada uno tendrá 768 horas disponibles para las ventas frente a frente. Pero esto no se da así. Algunos cuentan con mayor habilidad para planear sus visitas, de modo que generan más tiempo para las ventas directas. Los que estén en territorios geográficos más pequeños pasarán menos tiempo en viajes y más en ventas. Algunos simplemente aprovecharán mejor que otros el tiempo que tienen disponible para vender, pues la calidad del tiempo invertido en la visita de ventas es, cuando menos, tan importante como la cantidad de horas o minutos invertidos en ellas. El método de la agregación no considera estas dimensiones explícitamente.

Método incremental

La premisa básica que sustenta el **método incremental** para determinar el tamaño de la fuerza de ventas es que se deben sumar representantes de ventas cuando el incremento de utilidades que produce su suma supere el aumento de costos.[15] El método reconoce que al agregar más vendedores es probable que haya un decremento de los réditos. Por lo tanto, si bien un vendedor más tal vez genere 300 000 dólares por concepto de ventas nuevas, dos podrían obtener apenas 550 000 dólares. El aumento de las ventas producido por el primer vendedor es de 300 000 dólares, pero el del segundo es de sólo 225 000 dólares. Suponga que se espera que la suma de un tercer vendedor produzca ventas nuevas por 225 000 dólares y que un cuarto consiga vender 200 000. Si se suma a los cuatro, las ventas aumentarían 975 000 dólares. Suponga también que el margen de utilidad de la compañía es de 20% y que colocar a otro vendedor en el campo cuesta, en promedio, 50 000 dólares. En la figura 5.9 se resume esta situación.

El análisis ilustra que se debería agregar dos vendedores. En ese punto, el incremento de utilidades generado por ellos es igual al incremento de costos. Si se suman dos vendedores más, las utilidades disminuirán, como ocurre si a la columna (4) "total de utilidades adicionales" se le resta la columna (6) "total de costos adicionales".

El enfoque incremental para determinar el tamaño de la fuerza de ventas se funda en una concepción sólida. Además, es congruente con los datos empíricos que confirman que cuando se agregan vendedores bajan las utilidades. Asimismo, cabe esperar que se reduzcan las utilidades con otras características del diseño del territorio, como la cantidad de compradores por vendedor, el número de visitas que éste realiza a una cuenta y el tiempo real que el representante pasa en contactos frente a frente.[16]

Una desventaja clave del enfoque de los incrementos es que es el más difícil de implantar de los tres que se han visto. Si bien es posible calcular el costo de un vendedor adicional con una exactitud razonable, estimar la utilidad probable resulta muy difícil. Depende del ingreso adicional que se espera que produzca el vendedor y ello, a su vez, depende de la reestructuración de los territorios, de quién es asignado a cada uno y de cuán eficaz llegue a ser. Para complicar aún más el panorama, la rentabilidad del arreglo nuevo también está en función de la mezcla de productos que generen el aumento de ventas y de la rentabilidad que cada uno de ellos represente para la compañía.

CÓMO DISEÑAR LOS TERRITORIOS DE VENTAS

Tras haber determinado los territorios de ventas, el gerente de ventas está en posibilidad de abordar el tema del diseño de los territorios. En la figura 5.10 se presentan las etapas que implica su diseño. El gerente trata de alcanzar el ideal de que todos los territorios sean iguales, tanto respecto del potencial de ventas que poseen, como de la cantidad de trabajo que requerirá el vendedor para cubrirlos en forma efectiva. Cuando el potencial de estas zonas es básicamente igual, resulta más fácil evaluar el desempeño de cada representante y comparar a los vendedores. (En el capítulo 13 se presenta un análisis de los posibles problemas que significa integrar las diferencias de la dificultad

FIGURA 5.9 Ilustración del enfoque de los incrementos para determinar el tamaño de la fuerza de ventas

Cantidad de vendedores adicionales (1)	Total de ingresos adicionales (2)	Incremento de ingresos debido a la adición de un vendedor (3)	Total de utilidades adicionales* (4)	Incremento de utilidad debido a la adición de un vendedor (5)	Total de costos adicionales (6)	Incremento de costos debido a la adición de un vendedor (7)
1	$300 000	$300 000	$ 60 000	$60 000	$ 50 000	$50 000
2	550 000	250 000	110 000	50 000	100 000	50 000
3	775 000	225 000	155 000	44 500	150 000	50 000
4	975 000	200 000	195 000	40 000	200 000	50 000

* A partir de la suposición de un margen de ganancia de 20%.

de los territorios a la evaluación del desempeño de los vendedores.) Las cargas de trabajo iguales tienden a mejorar el ánimo de la fuerza de ventas y a reducir las disputas entre la gerencia y ésta. El gerente de ventas, si bien debe considerar estos problemas, también debe tomar en cuenta el efecto que las estructuras de determinados territorios y la frecuencia de las visitas en la respuesta del mercado. Evidentemente es difícil llegar a un equilibrio óptimo de todos estos factores, pero no es una tarea imposible. También debe hacer su mejor esfuerzo para conseguir el grado más alto posible de justicia y equidad en el diseño de los territorios.

Etapas del diseño de los territorios de ventas

Paso 1. Elegir una unidad básica de control

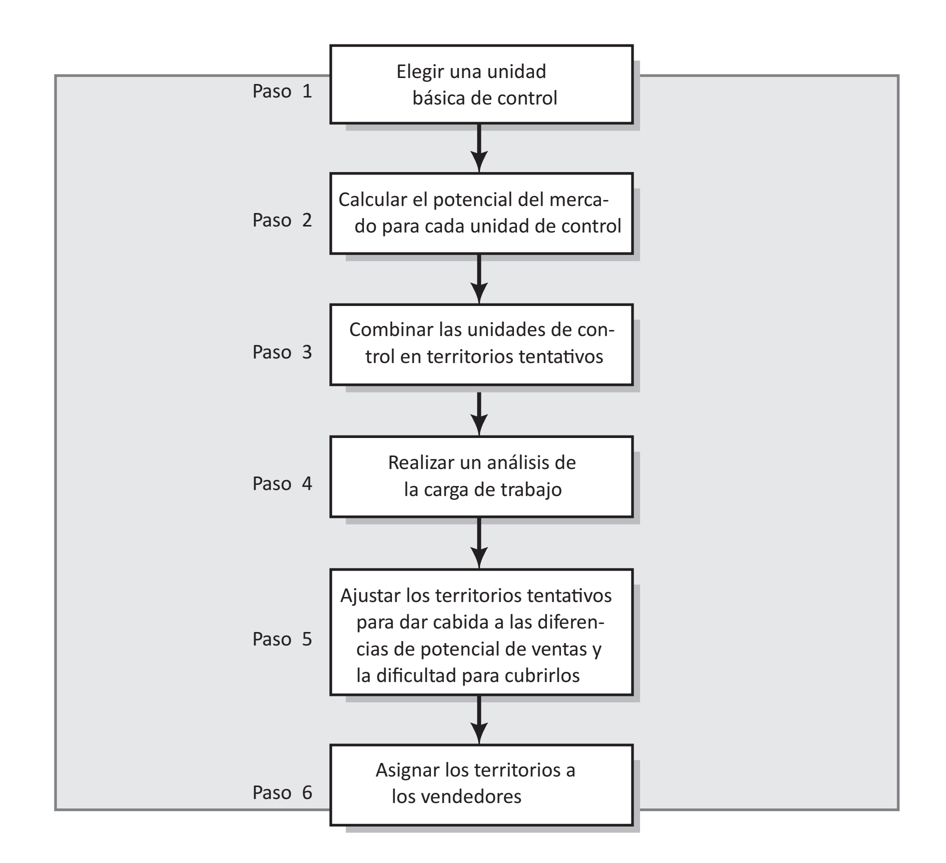
La unidad básica de control es la zona geográfica más elemental para configurar los territorios de ventas; por ejemplo, el municipio o la ciudad. Por regla general, las unidades pequeñas de control geográfico son preferibles a las grandes. Cuando son grandes, las zonas que tienen escaso potencial corren el riesgo de quedar ocultas al incluirse en zonas que tienen gran potencial y viceversa. Esto dificulta la posibilidad de detectar el verdadero potencial geográfico que, por principio, es el motivo principal para configurar territorios de ventas definidos geográficamente. Asimismo, las unidades pequeñas de control facilitan la posibilidad de adecuarlos cuando las condiciones lo ameriten. Es mucho más fácil reasignar las cuentas de determinado municipio de un vendedor a otro, que reasignar todas las de un estado. Algunas unidades básicas de control más comunes son los estados, las zonas comerciales, los municipios, las ciudades o las zonas metropolitanas estadísticas (ZME) y los códigos postales.

Estados A pesar de que han perdido su popularidad, algunas compañías todavía usan los estados como control básico por sus ventajas inherentes. Los límites de los estados están claramente definidos y, por lo tanto, es fácil y barato aprovecharlos. El estado reúne una cantidad importante de datos estadísticos y ello facilita la posibilidad de analizar el potencial del territorio.

Una de las debilidades básicas de usar los estados como unidades de control es que los hábitos de compra o los patrones de consumo no reflejan sus límites porque cada uno representa una división política del mercado nacional y no económica. Por ejemplo, es factible que los patrones de consumo de Gary, Indiana, tengan más en común con los de Chicago que con los de otras partes de la propia Indiana. Asimismo, el tamaño de los estados dificulta detectar las zonas difíciles. Un problema de Ohio podría ubicarse en Cincinnati, pero es difícil establecerlo si las únicas cifras disponibles son de todo Ohio. Los estados también contienen grandes variantes en cuanto al potencial de mercado; por ejemplo, es probable que el solo potencial de la ciudad de Nueva York sea superior al combinado de todos los estados de las Montañas Rocallosas.

Las unidades de los estados suelen emplearse por las empresas que no cuentan con la tecnología ni el personal para basarse en los municipios o unidades geográficas más pequeñas; por ejemplo,

FIGURA 5.10
Etapas para el diseño de los territorios



las compañías que están en las primeras etapas del diseño de los territorios. También son útiles para empresas que cubren el mercado nacional con un puñado de representantes de ventas, sobre todo cuando les es posible especificar las cuentas en perspectiva por nombre (por ejemplo, una empresa que vende secadoras a fábricas de papel).

Zonas comerciales Éstas se componen de una ciudad principal y el área circundante que depende de ella. Es una unidad económica que no toma en cuenta las fronteras políticas ni otras que no sean económicas. Reconoce que hay consumidores que, por ejemplo, viven en Nueva Jersey, pero prefieren hacer sus compras en la ciudad de Nueva York. El área comercial de una fábrica procesadora de alimentos ubicada en el oeste de Iowa tal vez la constituyan los mayoristas ubicados en la parte superior del Oeste Medio y no los de la cercana Kansas. Por lo tanto, las zonas comerciales reflejan factores económicos y se basan en los hábitos de compra de los consumidores y en los socios comerciales normales.

Una gran desventaja de emplear las zonas comerciales como unidades básicas de control es que varían de un producto a otro y se deben referenciar en términos de productos específicos. Por lo tanto, una compañía cuyos vendedores comercializan diversas líneas de productos podría tener dificultades para defender sus territorios de ventas definidos por áreas comerciales. Otro problema es que muchas veces resulta difícil conseguir estadísticas detalladas de las zonas comerciales. A su vez, esto provoca que sea muy caro recurrir a ellas como unidades geográficas de control, aun cuando algunas empresas adaptan sus fronteras a las zonas comerciales de modo que coincidan con las líneas de los municipios. Ya sea que la empresa emplee o no formalmente las zonas comerciales como unidades básicas de control, al establecer los límites de cada territorio de ventas, debe considerar las zonas comerciales lógicas para los productos que fabrica.

Municipios (condados) La unidad geográfica de control básica que se usa con mayor frecuencia son los municipios (cuyo equivalente son los condados en Estados Unidos). Éstos permiten hacer un análisis más fino del mercado que los estados o las zonas comerciales, pues hay muchísimos más de éstos que estados y una cantidad de zonas comerciales variable según el producto. En ese país, una ventaja enorme de emplear los condados como unidades de control es la abundancia de datos estadísticos existentes; por ejemplo, el County and City Data Book, que cada dos años publica la Oficina del Censo (Bureau of the Census), presenta estadísticas, por condado, de cuestiones como la población, la educación, el empleo, el ingreso, la vivienda, la banca, el producto fabril, las erogaciones de capital, las ventas mayoristas y minoristas y el producto mineral y agrícola. También es fácil obtener estos datos de los condados en el sitio web de la Oficina del Censo. Otra ventaja de los condados o municipios es que su tamaño permite la fácil reasignación de un territorio de ventas a otro. Por lo mismo, es factible modificar los territorios de ventas para que reflejen las condiciones económicas cambiantes sin provocar una mayor alteración en el servicio básico. Es más, no es necesario recalcular los potenciales antes de hacer la modificación.

El mayor inconveniente de basarse en los condados o municipios para constituir unidades básicas de control es que en algunos casos siguen siendo demasiado grandes. El condado de Los Ángeles, el de Cook (Chicago), el de Dade (Miami) y el de Harris (Houston), por ejemplo, necesitarían varios representantes. En estos casos, es preciso dividir estos condados en unidades básicas de control incluso más pequeñas.

Ciudades y zonas metropolitanas estadísticas (ZME) Históricamente, cuando la mayor parte del potencial del mercado estaba dentro de los límites de las ciudades, la ciudad era una buena unidad básica de control, sin embargo, las urbes ya no sirven para tal efecto. En el caso de muchos productos, ahora el área periférica de la ciudad tiene tanto potencial o más que la urbe central. En consecuencia, muchas de las empresas que antes se basaban en las ciudades, ahora emplean sistemas de clasificación más amplios para determinar y organizar sus territorios. En Estados Unidos, la unidad de control desarrollada por la Oficina del Censo se llama MSA (Metropolitan Statistical Areas; zonas metropolitanas estadísticas o ZME).

Estas zonas están configuradas como unidades sociales y económicas con un núcleo grande de población. En la figura 5.11 se clasifican los 10 centros de población más grandes de Estados Unidos, por orden de tamaño, según datos del censo de ese país.

La alta concentración de los habitantes, el ingreso y las ventas minoristas de las ZME explican por qué muchas industrias se limitan a dirigir los esfuerzos de sus ventas de campo en ellas. Algunas asignan a todos sus representantes de campo a ellas. Esta estrategia reduce el tiempo y el gasto necesarios para los viajes en razón de la concentración geográfica de las ZME.

Códigos postales y otras zonas Algunas empresas estadounidenses que consideran que los límites de las ciudades o las ZME son demasiado grandes, aprovechan los códigos postales como unidad básica de control. La Oficina de Correos de Estados Unidos (U.S. Postal Service) ha definido más de 36 000 zonas postales con cinco dígitos. Una ventaja de éstas es que suelen ser relativamente homogéneas en relación con los datos socioeconómicos básicos. Mientras que los habitantes de una ZME exhiben gran heterogeneidad, los de una zona postal tienden a ser más parecidos en cuanto a edad, ingresos, estudios, etc., e incluso muestran patrones de consumo similares. Si bien la Oficina del Censo por lo general no publica datos por zona postal, ha surgido una industria que sí los tabula por límites geográficos arbitrarios. Los geodemógrafos, como se les llama, combinan los datos del censo con los de sus propias encuestas o con los que recaban a partir de registros administrativos, como vehículos registrados o transacciones crediticias, para entregar bienes o servicios hechos a la medida de sus clientes.

Un producto común incluye un análisis de las agrupaciones de los datos generados por el censo para producir grupos homogéneos que describen a la población estadounidense. Por ejemplo, Claritas (la primera empresa que hizo esto y sigue siendo uno de los líderes de la industria) empleó más de 500 variables demográficas para crear su sistema PRIZM (Potential Ratings in Zip Markets; Calificaciones del potencial de los mercados por código postal) al clasificar los barrios residen-

FIGURA 5.11 **Las 10 ZME más grandes en Estados Unidos, por orden decreciente de tamaño**

Lugar	Área	Población en 2006 (en miles)
1	Nueva York-Norte de Nueva Jersey-Long Island, NY-NJ-PA	18 818.5
2	Los Ángeles-Long Beach-Santa Ana, CA	12 950.1
3	Chicago-Naperville-Joliet, IL-IN-WI	9 505.7
4	Dallas-Fort Worth-Arlington, TX	6 004.0
5	Filadelfia-Camden-Wilmington, PA-NJ-DE-MD	5 826.7
6	Houston-Sugar Land-Baytown, TX	5 539.9
7	Miami-Fort Lauderdale-Miami Beach, FL	5 463.9
8	Washington-Arlington-Alexandria, DC-VA-MD-WV	5 290.4
9	Atlanta-Sandy Springs-Marietta, GA	5 138.2
10	Detroit-Warren-Livonia, MI	4 469.0

Fuente: Departamento de Censos de Estados Unidos, *www.census.gov*

ciales. Este sistema desglosa las 25 000 zonas de barrios de Estados Unidos en 40 tipos, con base en el comportamiento y el estilo de vida de los consumidores. Cada uno de estos tipos tiene un nombre que trata de describir a las personas que viven ahí; por ejemplo, zona dorada urbana, escopetas y camionetas, piscinas y patios, etcétera. Claritas y otros proveedores hacen análisis por encargo de cualesquiera límites geográficos que determine el cliente. Otra opción es que éste envíe una lista de direcciones de zonas postales de alguna base de datos de clientes y el geodemógrafo les anexará los códigos de las agrupaciones.

Una desventaja de emplear los códigos postales como unidades básicas de control es que los límites cambian con el tiempo. Sin embargo, con la nueva tecnología de los sistemas de información esto ya sólo es un problema menor, pues los límites se reconfiguran sin problema con ayuda del software especializado.

Paso 2. Calcular el potencial del mercado

El paso 2 del diseño de los territorios requiere que se calcule el potencial de mercado para cada unidad básica de control. Esto se hace con alguno de los métodos que se sugirieron anteriormente en este mismo capítulo. Por ejemplo, si es posible establecer una relación entre las ventas del producto en cuestión y una o más variables adicionales, entonces se aplicará la relación a cada unidad básica de control. Sin embargo, hay que tener datos para cada variable de la zona geográfica pequeña. En ocasiones, al calcular el potencial de cada unidad básica de control se considera la demanda probable de cada cliente y cliente en perspectiva en la unidad de control. Esto funciona mucho mejor en el caso de los fabricantes de bienes industriales que en el de los de bienes de consumo. Los consumidores de los primeros son menos y es más fácil identificarlos. Es más, cada uno compra más productos de los que adquieren quienes compran bienes de consumo. Esto merece identificar, cuando menos, a los más grandes por nombre, calcular la probable demanda de cada uno y sumar todos estos cálculos individuales, a fin de producir uno solo para todo el territorio.

Paso 3. Configurar territorios tentativos

El paso 3 del diseño de territorios requiere la combinación de las unidades básicas de control contiguas para formar agregados geográficos más grandes. Se combinan las unidades adjuntas para evitar que los vendedores trabajen en una red de rutas entrecruzadas y tengan que saltarse zonas geográficas cubiertas por otro representante. En esta etapa es importante lograr que los territorios tentativos tengan un potencial de mercado tan parecido como sea posible. Además, no se tomarán en cuenta las diferencias en la carga de trabajo o el potencial de ventas (la parte del total del potencial del mercado que la compañía espera alcanzar) debido a distintos grados de actividades de la competencia. También, se supone que todos los representantes de ventas poseen relativamente las

mismas capacidades. Lo más importante es que estos supuestos se vuelven más elásticos en etapas posteriores del proceso para planear los territorios. Aquí tan sólo se trata de desarrollar una aproximación de la alineación final de los territorios. La cantidad total de los que se definan será igual al número de zonas que la empresa haya determinado que necesita. Si la compañía no ha hecho este cálculo, éste es el momento de hacerlo.

Paso 4. Realizar un análisis de la carga de trabajo

Una vez fijadas las fronteras iniciales tentativas para todos los territorios de ventas, hay que determinar cuánto trabajo se necesita para cubrir cada uno. En un plano ideal, a las empresas les gusta configurar territorios de ventas con una cantidad igual de potencial y de carga de trabajo. Si bien el paso 3 debe establecer territorios que tengan un potencial más o menos igual, con toda probabilidad éstos serán desiguales en cuanto a la cantidad de trabajo que se necesita para cubrirlos como se debe. En el paso 4, el analista trata de estimar dicha cantidad de trabajo.

Análisis de las cuentas Por lo general, el análisis de la carga del trabajo considera a cada uno de los clientes del territorio, con un énfasis mayor en los más grandes. El examen suele realizarse en dos etapas. Primero se calcula el potencial de ventas para cada cliente y cliente en perspectiva dentro del territorio. Este paso con frecuencia se llama **análisis de las cuentas**. A continuación se recurrirá a la estimación del potencial de ventas, obtenido del análisis de las cuentas para decidir la frecuencia con que deben revisarse las cuentas y su duración. Para establecer el esfuerzo total que se requiere para cubrir un territorio se considera lo siguiente: la cantidad de cuentas, el número de visitas y la duración de cada una, así como la cantidad estimada de tiempo dedicado a viajar y a otras actividades que no son vender.

Criterios para clasificar las cuentas El potencial total de ventas es un criterio que sirve para clasificar las cuentas en categorías que dictan la frecuencia y la duración de las visitas de ventas. También se han sugerido algunos otros criterios para establecer el atractivo que determinada cuenta tiene para la empresa. La clave está en identificar los factores que probablemente afectarán la productividad de la cita de ventas. Algunos de estos factores son las presiones de la competencia para conseguir la cuenta, el prestigio de ésta, la cantidad de productos (de los que produce la empresa) que compra la cuenta, y la cantidad y el grado de influencias para comprar que hay dentro de ella.[17] Los factores que afectan la productividad de una visita de ventas individual suelen cambiar de una empresa a otra.

Establecer los porcentajes de visitas a las cuentas Aislar los factores específicos que afectan la productividad de una visita de ventas hace posible darles distintos tratos. Una posibilidad es emplear la regla ABC para clasificar las cuentas, la cual ya se explicó previamente en este capítulo (véase “Método de la carga de trabajo”). Otro método es emplear una variante del concepto de la matriz para la planeación estratégica, la cual indica que las cuentas, al igual que los mercados o las unidades estratégicas de negocios, suelen dividirse en dos dimensiones en el sentido de que por un lado reflejan la oportunidad general que representan y por otro, las capacidades de la compañía para capitalizar dichas oportunidades. En el caso de las cuentas, la división debe mostrar: 1) el atractivo que la cuenta tiene para la empresa; 2) las dificultades que probablemente se encontrarán para administrarla.[18] A continuación, habrá que distribuir las cuentas en una matriz de planeación estratégica de cuatro o de nueve celdas. Por ejemplo, en la figura 5.12 se muestra una aplicación del criterio del potencial de la cuenta y la ventaja o desventaja competitiva de la empresa con ella, para clasificar las cuentas en cuatro celdas. Se usarían distintas frecuencias de visitas en cada celda. Los mayores porcentajes de visitas en la matriz de muestra que se presenta en la figura 5.12 estarían en las cuentas de las celdas 1, 2 y posiblemente 3, según las capacidades de la empresa para superar sus desventajas competitivas. Los porcentajes de visitas proyectados más bajos estarían en las cuentas de la celda 4.

Determinar la frecuencia de las visitas cuenta por cuenta Las cuentas no necesariamente tienen que dividirse en clases y frecuencias de visitas colocadas dentro del mismo nivel de todas las cuentas de su categoría. Por el contrario, la empresa tal vez quiera determinar la carga de trabajo de cada territorio tentativo cuenta por cuenta. Para ello es posible emplear varios enfoques. Puede calificar cada cuenta con base en cada uno de los factores que considere cruciales para el éxito del esfuerzo de la visita de ventas y, a partir de ahí, elaborar un índice de asignación de los esfuerzos de ventas para cada cuenta, el cual se obtiene al multiplicar la calificación de cada clasificación por el peso de la importancia de su factor, sumar todos los factores y dividir entre la suma de los pesos de la importancia. El índice resultante refleja la cantidad relativa de esfuerzo de visitas de ventas que hay que asignar a la cuenta, en comparación con otras; mientras mayor sea el índice, mayor será la cantidad de visitas planeadas.

Otro enfoque es calcular las ventas que es factible obtener de cada cuenta en función de la cantidad de visitas a ésta. Normalmente se recurre a dos formas para estimar la función que relaciona las ventas con la cantidad de visitas a una cuenta: los métodos empíricos y los métodos que emplean juicios de valor.[19] Los primeros se valen del análisis de regresión para estimar la función que relaciona las ventas históricas de cada territorio con un conjunto establecido a priori de pronosticadores que probablemente afectarán las ventas, entre ellos la cantidad de visitas. La función que se determina de esta manera representa la línea de la relación promedio de las ventas para todas las unidades de planeación y de control.[20]

FIGURA 5.12
Etapas para el diseño de los territorios

Potencial de la cuenta	Fortaleza competitiva: Fuerte	Fortaleza competitiva: Débil
Mucho	Oportunidad La cuenta ofrece una buena oportunidad. Tiene mucho potencial y la organización de ventas obtiene una ventaja diferencial al atenderla. Estrategia Comprometer grandes cantidades de recursos de ventas para aprovechar la oportunidad. 1	Oportunidad La cuenta puede representar una buena oportunidad. La organización de ventas tiene que superar su desventaja competitiva y fortalecer su posición para conseguir capitalizar la oportunidad. Estrategia Dirigir una cantidad importante de recursos de ventas para mejorar la posición y aprovechar la oportunidad, o bien dirigir los recursos a otras cuentas. 2
Poco	Oportunidad La cuenta ofrece una oportunidad estable, pues la organización de ventas obtiene una ganancia diferencial al atenderla. Estrategia Asignar una cantidad moderada de recursos de ventas para conservar la ventaja actual. 3	Oportunidad La cuenta ofrece una oportunidad mínima. Su potencial es escaso y la organización de ventas está en desventaja competitiva al atenderla. Estrategia Dedicar una cantidad mínima de recursos a la cuenta o considerar la posibilidad de abandonarla del todo. 4

Por su parte, los métodos basados en juicios de valor requieren que una persona de la organización de ventas calcule la función de las ventas por visita de ventas, por lo general el vendedor que atiende la cuenta, pero también a veces el gerente de ventas, de modo que se determine la cantidad óptima de visitas que se deben hacer a cada una. Los sistemas de ARC ofrecen innumerables oportunidades para reunir datos que sirvan para estimar las ventas futuras con base en las visitas a determinados clientes.

Determinar el total de la carga de trabajo Una vez terminado el análisis de las cuentas será posible realizar el análisis de la carga de trabajo para cada territorio. El proceso es parecido al expuesto en este mismo capítulo para determinar el tamaño de la fuerza de ventas mediante el método de la carga de trabajo. Se computa el monto total de los contactos frente a frente al multiplicar la frecuencia con que se debe visitar a cada tipo de cuenta por la cantidad de éstas. A continuación se suman los resultados. Después se combina esta cifra con las estimaciones del tiempo (tanto el que se ocupa para viajar como el ajeno a las ventas) que se requiere para cubrir el territorio y así se determina el monto total de trabajo necesario para cubrir ese territorio. Se hace una serie de cálculos similares para cada uno de los territorios tentativos.

Paso 5. Ajustar los territorios tentativos

El paso 5 de la planeación de territorios ajusta los límites de los territorios tentativos establecidos en el paso 3 para compensar las diferencias en la carga de trabajo que se encontraron en el paso 4. Por ejemplo, es posible que Washington, Oregón, Montana, Idaho, Wyoming y Utah, juntos, tengan el mismo potencial de ventas que Ohio. Como se requeriría menos tiempo de viaje para cubrir este último, la carga de trabajo de los dos territorios distaría mucho de ser igual y, por lo tanto, necesitaría ajustes.

El analista, al tratar de equilibrar los potenciales y las cargas de trabajo de los territorios, debe recordar que el potencial del volumen de ventas por cada uno de éstos no es fijo, sino que varía de acuerdo con la cantidad de visitas que se hagan. Si bien los modelos de cómputo para la asignación de visitas prevén este caso, ello no se toma en cuenta cuando, por ejemplo, la empresa emplea la regla ABC para la clasificación de las cuentas y depende exclusivamente de las ventas históricas para clasificarlas. Está claro que existe una causalidad recíproca entre el atractivo de las cuentas y el esfuerzo invertido en ellas. El atractivo afecta lo arduo que se debe trabajar en la cuenta. Por otra parte, la cantidad de visitas y su duración influye en las ventas que se realicen de esa cuenta. No obstante, sólo algunos planes enfocados a determinar las cargas de trabajo para los territorios reconocen implícitamente esta causalidad recíproca. Si no usa un modelo de cómputo, la empresa necesita un mecanismo para equilibrar los potenciales y las cargas de trabajo cuando adecua los territorios iniciales.

Paso 6. Asignar los territorios a los vendedores

Luego de fijar los límites del territorio, el analista procede a definir qué persona asignará a determinada zona. Hasta ahora se partió de un supuesto: que no existen diferencias en las capacidades de los diversos vendedores ni en la eficacia de distintos personal con diferentes cuentas o productos. Desde luego, en la realidad estas diferencias aparecen. No todos los vendedores tienen la misma capacidad ni son igualmente efectivos con los mismos clientes o productos. En esta etapa de la planeación de los territorios, el analista debe tomar en cuenta lo anterior y tratar de asignar a cada vendedor al territorio donde pueda ser mayor su aportación relativa al éxito de la empresa.

Por desgracia, no siempre es posible conseguir el acoplamiento ideal. Se producirían muchas alteraciones si una fuerza de ventas determinada, con territorios de ventas específicos, cambiara prácticamente el total de las cuentas cubiertas. Cambiar los territorios asignados suele alterar mucho a los vendedores. Cuando la compañía opera sin territorios de ventas asignados, entonces es más factible que la realineación se acerque más al ideal. No obstante, la realidad es que una empresa con territorios establecidos debe contentarse con cambiar las asignaciones en forma incremental y de manera más limitada.

La asignación real de los vendedores a los territorios de ventas también incluye consideraciones personales. La empresa tal vez no quiera cambiar las visitas asignadas para determinadas cuentas porque existe la posibilidad de perder negocios. Quizá no desee reducir el tamaño de la fuerza de ventas a pesar de que el análisis indique que debería hacerlo, debido a los problemas de ánimo que van ligados al adelgazamiento de la compañía. Incluso, aumentar la fuerza de ventas también suele producir alteraciones. Más vendedores significan más territorios de ventas, lo que implica volver a trazar las fronteras existentes, cambiar las cuotas y alterar el potencial para el pago de incentivos. En suma, los gerentes de ventas tienen que reflexionar en las consideraciones relativas a las personas cuando vuelvan a trazar los límites de los territorios. Seguramente querrán producir un mínimo de alteraciones para las relaciones personales existentes entre los vendedores y los clientes.

ANÁLISIS DE LAS VENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LOS ADMINISTRADORES

El proceso del **análisis de las ventas** es otra de las aplicaciones importantes de la información e implica reunir, clasificar, comparar y estudiar los datos de la compañía en este renglón. El análisis tal vez "abarque tan sólo la comparación del total de ventas de la compañía dentro de dos periodos distintos, pero también podría entrañar una serie de comparaciones de miles de cifras que componen las ventas (o están relacionadas con ellas) entre sí, con datos del exterior y con cifras similares para periodos anteriores".[21]

Uno de los mayores beneficios, incluso del más elemental de los análisis de las ventas, es que destacan los productos, los clientes, los pedidos o los territorios en que se concentran las ventas de la empresa. Es muy común que exista una gran concentración y, con frecuencia, el fenómeno se conoce como el **principio del 80:20** o la razón de la concentración. Es decir, 80% de los clientes o productos representan apenas 20% del total de las ventas. Por el contrario, el 20% restante de los clientes o los productos significan 80% del volumen total de las ventas. El mismo fenómeno se aplica a los pedidos y los territorios, en el sentido de que sólo un pequeño porcentaje de la cantidad total de pedidos o unos cuantos de los muchos territorios de la empresa representan un elevado porcentaje de sus ventas. El principio del 80:20 describe la situación general, si bien la razón exacta de la concentración varía de una compañía a otra.

Los administradores que realicen un análisis de las ventas deben tomar decisiones acerca de: 1) el tipo de sistema de evaluación, 2) las fuentes de información y 3. el tipo de agregación de la información que usarán. En la figura 5.13 se presenta un resumen general de la naturaleza de estas decisiones.

Tipo de sistema de evaluación

La primera decisión importante respecto del análisis de las ventas es el tipo de sistema de evaluación que se empleará. Éste determina cómo hacer el análisis de las ventas. ¿Se tratará de uno simple o uno comparativo? Cuando es un análisis comparativo surgen dos interrogantes más: 1) ¿Cuál será la base de la comparación? 2) ¿Qué tipo de sistema de informes y control se empleará?

En un análisis simple de las ventas se elabora una lista de los hechos y no se cotejan con ningún parámetro. En un análisis comparativo o del desempeño, como se le llama en ocasiones, sí se llevan a cabo comparaciones. Por ejemplo, considere los datos que se presentan en la figura 5.14. Un examen simple de las ventas quedaría restringido a los datos de la columna (1). Estas cifras indican que Dawson vendió más y Barrington menos. Un análisis del desempeño trataría de ir más allá de una mera lista de las ventas para determinar dónde son mejores y peores; es decir, trataría de hacer comparaciones con base en algún "parámetro". En la figura 5.14, el parámetro es la cuota para cada vendedor y la columna (3) presenta un índice del desempeño para cada uno. Este índice del desempeño se calcula como la razón de las ventas anuales a la cuota de ventas ($PI = S/Q \times 100$). Indica que Dawson no fue el "mejor" en 2008, sino Bendt. De hecho, Dawson realizó el porcentaje más pequeño del potencial total, a juzgar por la cuota.

FIGURA 5.13 **Decisiones clave para realizar un análisis de ventas**

- Tipo de sistema de evaluación
  - Simple
  - Comparativo
    - Base para la comparación
      - Cuota
      - Ventas del año anterior
      - Ventas proyectadas
      - Otros territorios
      - Otras
    - Tipo de sistema para informes
      - Todas las comparaciones
      - Sólo desviaciones significativas
      - Otros
- Fuentes de información
  - Factura de ventas
  - Informes de las visitas del vendedor
  - Cuenta de gastos del vendedor
  - Tarjetas de garantía
  - Auditoría o datos del lector óptico de la tienda
  - Datos del diario del grupo de expertos
  - Sistema de planeación de recursos de la empresa (PRE)
  - Sistema de administración de las relaciones con los clientes (ARC)
  - Otros
- Puntos de la agregación de las ventas
  - Zonas geográficas o territorios de los vendedores
  - Producto, tamaño del paquete, grado o color
  - Cliente o tamaño del cliente
  - Categoría de cliente o canal de distribución
  - Método de ventas
  - Tamaño del pedido
  - Términos de la venta
  - Otros

Base de la comparación

La comparación con la cuota sólo es una de entre las muchas que es factible hacer. La cuota es uno de los parámetros más comunes porque es muy útil, sobre todo cuando éstas han sido bien especificadas. No obstante, algunas empresas recurren a otras bases de comparación para su examen de ventas y la gerencia debe decidir cuáles son más convenientes para su situación. Algunas opciones serían: 1) las ventas del año en curso respecto de las del año pasado o el promedio de ventas de una serie de años anteriores; 2) las ventas del año en curso frente a las proyectadas; 3) las ventas en un territorio respecto de las hechas en otro; en términos absolutos o en relación con las razones de años anteriores; y 4) el porcentaje de cambio de las ventas de un territorio a otro, en comparación con el año pasado.

Realizar estas comparaciones, sin lugar a dudas, es más conveniente que sólo ver las cifras crudas de las ventas, pero por lo general no resulta tan productivo como un "verdadero" análisis del desempeño. Éste permite resaltar las variaciones del desempeño planeado y aislar las causas de estas excepciones.

Tipo de sistema para los informes

El otro tema importante que surge al llevar a cabo un análisis comparativo de las ventas se refiere al tipo de sistema de información y control que se empleará. Por ejemplo, si se considera que una comparación relevante será la de las ventas como porcentaje de las cuotas, hay que obtener esta

FIGURA 5.14
Diferencias entre un análisis simple de las ventas y uno comparativo

Representante de ventas	(1) Ventas 2008 (miles de dólares)	(2) Cuota 2008 (miles de dólares)	(3) Índice del desempeño
Diane Barrington	$760.9	$700	108.7
John Bendt	793.5	690	115.0
James Dawson	859.2	895	96.0
Gloria Richardson	837.0	775	108.0
Walter Keyes	780.3	765	102.0

estadística para cada vendedor, sucursal, distrito, región, cliente, producto y todas las demás unidades que usemos. Aquí, el problema reside en que la cantidad de información tal vez resulte excesiva para el gerente de ventas. En este caso le sería de gran ayuda que los informes se concentraran tan sólo en las excepciones o las desviaciones significativas de la norma o del presupuesto. Así, los gerentes podrían concentrarse en las excepciones, en tanto cuentan con el perfil completo de las comparaciones para evaluar la importancia de lo ocurrido.

Fuentes de información para el análisis de las ventas

Otra categoría de decisiones importantes que la empresa debe tomar respecto al análisis de ventas es qué información introducirá al sistema y cómo serán procesados los documentos de fuentes básicas. Así, para abordar esta interrogante, la compañía primero tendrá que determinar el tipo de comparaciones que llevará a cabo. El cotejo con las ventas de otros territorios requiere menos documentos que el contraste con el potencial del mercado o la cuota, o con las ventas promedio del territorio correspondientes a los pasados cinco años. La empresa también debe decidir la medida en que la preparación de los informes de ventas debe ser integrada a la de otros tipos de informes, como de inventarios, reportes de producción o de ventas de otras unidades de la compañía, como otras divisiones.

En general, uno de los documentos fuente más productivos es la factura. A partir de ella, es posible obtener la siguiente información:

- Nombre y dirección del cliente.
- Producto(s) o servicio(s) vendido(s).
- Volumen y montos en dólares de la transacción.
- Vendedor (o agente) responsable de la venta.
- Uso final del producto vendido.
- Ubicación de las instalaciones del cliente donde el producto se enviará o se usará.
- Industria del cliente, clase de comercio y canal de distribución.
- Términos de la venta y descuento aplicable.
- Flete pagado o por cobrar.
- Punto de embarque del pedido.
- Transporte que se empleó para el embarque.

Otros documentos proporcionan información más especializada. En la figura 5.15 se enumeran algunos de los más importantes. Como se vio en el capítulo 3, los sistemas de ARC facilitan la captura de la información del cliente que se menciona en la figura 5.15. Es posible analizar esta información del cliente y aplicarla a preguntas concretas del análisis de las ventas.

El software que relaciona los procesos como el cálculo de cotizaciones, el ingreso de pedidos, los embarques, los sistemas de facturación y otros procesos del trabajo se llama sistema de **planeación de los recursos de la empresa** o PRE. Boeing emplea un sistema de PRE para calcular el precio de sus aviones. Cada línea aérea y cliente privado que compra un avión lo acondiciona de manera diferente. Por lo tanto, la propuesta del vendedor tiene que considerar cada artículo diferente para calcular un precio. Además, se debe pagar una comisión sobre la venta, hacer pedidos de partes para la

fabricación y programar la entrega, y el PRE ayuda a manejar todas estas funciones. Como ocurre con la ARC, la información generada por el software para empresas es un recurso inapreciable para el análisis de las ventas. En el recuadro Tecnología 5.1 se presentan varios consejos para aprovechar un sistema PRE.

Tipo de acumulación de información para el análisis de las ventas

La tercera decisión importante que la administración debe enfrentar cuando diseña el análisis de las ventas es qué variables servirán como elementos acumulables. Sin estas categorías, la empresa se vería obligada a analizar toda transacción en forma aislada o tendría que ver las ventas como un agregado total. Esto último no es en sí informativo, y lo primero es prácticamente imposible. El procedimiento más común y esclarecedor es reunir y tabular las ventas mediante agrupaciones adecuadas como:

- Zonas geográficas, como estados, municipios, regiones o territorios de los vendedores.
- Producto, tamaño del paquete, grado o color.
- Cliente o tamaño del cliente.
- Mercado, que incluye categoría del cliente, uso final o canal de distribución.
- Método de venta, el cual incluye correo, teléfono o vendedores directos.
- Tamaño del pedido.
- Arreglo financiero; por ejemplo, contado o débito.

Los tipos de información que la compañía emplee dependerán de aspectos como su tamaño, la diversidad de su línea de productos, la extensión geográfica de su zona de ventas, la cantidad de mercados y de clientes que abarca, así como el nivel y tipo de administración a la que se proporcione la información. Las empresas que tienen una forma de organización basada en la administración de productos se interesarían, por ejemplo, en las ventas por grupos de productos. Los gerentes de producto se concentrarían en las ventas, territorio por territorio. Por otra parte, es probable que también se interesen más en los análisis de los clientes y los territorios, que en desglosar las ventas de sus territorios por producto.

Estos desgloses de las ventas no son excluyentes, es decir, no requieren que el gerente elija sólo un enfoque. Por el contrario, los análisis de las ventas son más productivos cuando se hacen jerárquicamente, en el sentido de que el desglose se realiza dentro de otra categoría. Las categorías se tratan en forma simultánea y no por separado. Por ejemplo, el análisis tal vez termine demostrando que el cliente XYZ de la zona occidental compró cierta cantidad de unidades de cada uno de los productos A, B, C y D. Esto ilustra un desglose jerarquizado de territorio, cliente y producto.

Más adelante se proporcionan ejemplos de la ventaja del desglose jerarquizado, por ahora basta con saber que los análisis más comunes de ventas no dan por resultado un solo informe, sino un conjunto de ellos, y cada uno refleja un grado distinto de agregación, hecho a la medida de la persona que lo recibe. En la figura 5.16, por ejemplo, se muestran los tipos de informes de ventas de una compañía de productos alimenticios de consumo.

Ejemplo de un análisis jerárquico de las ventas

Para ejemplificar algunas comparaciones relevantes y el proceso empleado para realizar un análisis de ventas, vea los datos que se presentan en la figura 5.17 para la compañía XYZ. Suponga que determinó que sus ventas guardan una correlación estrecha con la población, el ingreso y el nivel general de las operaciones minoristas. Por lo tanto, empleó el **índice del poder adquisitivo (IPA)** publicado por la revista Sales & Marketing Management para determinar el potencial de mercado de cada región y después multiplicó estos potenciales por la participación de mercado esperada para la compañía, con el objeto de generar las cuotas regionales que aparecen en la figura 5.17.

Nótese que aun cuando la cuota anual fue de 420 millones de dólares, el total de las ventas en todas las regiones sumó 421.23 millones. No sólo el total de la compañía alcanzó la cuota, sino también lo hicieron la mayoría de las regiones. El índice del desempeño, la razón de venta a cuota, pasa de 100 en cinco regiones. Cuatro regiones no alcanzaron sus objetivos, pero tres de ellas

FIGURA 5.15
Otras fuentes de información para el análisis de las ventas

Recibos de cajas registradoras
Tipo (contado o débito) y monto en dólares de la transacción por departamento y por vendedor

Informes de las visitas del vendedor
Clientes y clientes en perspectiva visitados (compañías y personas visitadas; llamadas planeadas o no planeadas)
Productos comentados
Pedidos obtenidos
Productos que necesita y usa el cliente
Otra información importante acerca de los clientes
Distribución del tiempo del vendedor entre las visitas al cliente, los viajes y el trabajo de oficina
Actividades relacionadas con las ventas, juntas, convenciones, etcétera

Cuentas de gastos del vendedor
Gastos por día y por artículo (hoteles, comidas, transporte, etcétera)

Registros de los clientes (y clientes en perspectiva) individuales
Nombre, domicilio y número del cliente
Cantidad de visitas realizadas por el vendedor (agente) de la compañía
Ventas realizadas por la compañía (en dólares, o unidades, o ambos, por producto o servicio, por ubicación de las instalaciones del cliente)
Industria del cliente, categoría de comercio y canal de distribución
Uso total estimado de cada producto o servicio vendido por la compañía al año
Cálculos de las compras hechas a la compañía de cada uno de estos productos o servicios al año
Ubicación (en términos del territorio de ventas de la compañía)

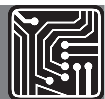
Registros financieros
Ingresos por concepto de ventas (por productos, mercados geográficos, clientes, categoría de comercio, unidad de la organización de las ventas, etc.)
Gastos directos de ventas (clasificados en forma similar)
Costo de gastos fijos de las ventas (clasificados en forma similar)
Utilidades (clasificadas en forma similar)

Memorandos de crédito
Réditos y estipendios

Tarjetas de garantías
Medición indirecta de las ventas de distribuidores
Servicio a clientes

se acercaron mucho. Sólo la región del nordeste-centro se quedó corta por un monto sustantivo (−5.12%); sin embargo, sus ventas registraron el valor más alto, en dólares absolutos, de todas las regiones importantes. Con esta información, muchos gerentes de ventas podrían caer en la tentación de suponer que todo marcha bien. Y en el mejor de los casos, lo que harían sería enviar una carta al gerente de la región del nordeste-centro para solicitarle que presione a sus vendedores con el fin de obtener mejores resultados. No obstante, el enfoque más aconsejable es desglosar las ventas de la región del nordeste-centro de la forma que se presenta en la figura 5.18. Para determinar las cuotas del estado, se multiplicó el total de los porcentajes del IPA de Estados Unidos correspondientes a

Tecnología Seis formas de asegurar que valga la pena instalar un sistema de planeación de recursos de la empresa (PRE) 5.1



Robbins-Gioia, empresa consultora de administración de programas con sede en Alexandria, Virginia, reportó hace poco que 51% de los proyectos de planeación de recursos de la empresa (PRE) se consideraban fracaso, mientras que 30% excedían sobradamente el presupuesto y sus fechas de término por amplios márgenes. Estas cifras se atribuyen a problemas inherentes de lo que suelen considerarse las mejores formas de aplicar los sistemas empresariales.

Considere la idea del patrocinio ejecutivo de la iniciativa de PRE: ¿cuáles son las probabilidades de que un ejecutivo admita que no está completamente comprometido con un proyecto en curso de PRE, aunque el equipo de aplicación no perciba un apoyo completo? ¿Qué puede hacer una empresa para mejorar las posibilidades de que no fracasen las siguientes medidas para aplicarlo? A continuación se presentan algunas sugerencias:

1. CONCÉNTRESE EN COSECHAR BENEFICIOS COMERCIALES MENSURABLES

Es más probable que los proyectos fructifiquen cuando una empresa ve la adopción de un nuevo sistema como oportunidad de mejorar su forma de hacer negocios en lugar de como una interrupción del *statu quo*. Esto significa derribar del todo los obstáculos que la dirección oponga al cambio por medio de dar a la gente toda la información que necesite sobre el nuevo sistema, y la manera como afectará en sus puestos.

Un fabricante con un registro de aplicaciones fructíferas pocas veces da luz verde a un proyecto del que no se espera que vaya a aumentar la productividad o recortar costos al menos en 25%, y 50% o más es la meta actual. Para asegurar estos niveles de desempeño, los proyectos se administran, supervisan y controlan de manera formal. Para lograr mejoras notables, tanto los usuarios como el personal de TI deben tener la misma definición de lo que sería el éxito del proyecto.

Los grandes proyectos se dirigen al logro de un desempeño comercial específico, evalúan el potencial, definen medidas comerciales pertinentes, informan avances y no dejan de hacerlo hasta alcanzar las metas programadas. Las medidas básicas son ciclos temporales, productividad de los empleados y márgenes.

2. ESTABLEZCA UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA (OAP)

Toda empresa en crecimiento tiene una ventaja competitiva distintiva. Es lo primero que atrae a los consumidores, y su dinero. Las empresas que aprovechan al máximo esta ventaja incorporan el proceso que los hace superiores respecto de la competencia a sus infraestructuras de TI. Esto requiere trascender la administración básica del proyecto, que se centra en fechas de actividades y términos. La administración básica del proyecto no tiene que ver con la alineación estratégica ni con el logro tangible de mejora comercial.

Una OAP disciplinada es la evolución del trabajo del proyecto en una creación de valor comercial dentro de TI. La OAP pretende generar beneficios comerciales mediante la inversión en TI. Este grupo se convierte en el alma de TI. Al ajustarse al negocio y a las estrategias futuras de la empresa, realiza de manera rutinaria una evaluación de las necesidades de TI y la administración del portafolios; asimismo, asiste a los ejecutivos de la línea de negocios con un desarrollo de este caso.

La OAP proporciona un contexto a los proyectos dentro del cual se valoran las metas generales del negocio, pero su función también abarca otros proyectos, así como muchos de los silos de TI. Una OAP sólida maneja varias actividades a menudo cubiertas por distintas organizaciones:

- Manejo, procuración y administración del proyecto.
- Evaluación de riesgos y manejo de los cambios.
- Desarrollo y realización de capacitación del sistema/proceso.
- Administración del vendedor y terceros, sobre todo si participa una empresa consultora.
- Enlaces ejecutivos para comunicar de manera formal y periódica el avance del proyecto y los resultados del negocio.

La OAP también debe comunicar cómo cambia el desempeño operacional del proyecto, para asegurar que los empleados, clientes y proveedores asociados al cambio de desempeño tengan acceso a las mediciones pertinentes para ellos.

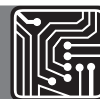
3. EVALÚE EL GRADO DE MADUREZ TECNOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN ANTES DE LANZAR EL PROYECTO

Con el diseño de procesos de fabricación y cadena de suministro, las empresas buscan mejorar su propio negocio. Por esa razón no hay dos aplicaciones de software empresarial exactamente iguales. Desde el punto de vista de la TI, las compañías comienzan sus proyectos con grados diversos de habilidades y experiencia. Esto en realidad se convierte en una de las principales responsabilidades del equipo del proyecto: diseñar un plan significativo que tome en cuenta la madurez y capacidades de la organización.

Cuando considere la naturaleza de la aplicación del software —que a final de cuentas implica los procesos comerciales de la empresa—, las acciones de la puesta en marcha deben

(*continúa*)

Tecnología (*conclusión*) 5.1



impulsar el cambio cultural necesario para aprovechar por completo el potencial de las herramientas y procesos del software. La magnitud de este cambio se caracteriza por la cantidad de cambios en los procesos y tecnología que requerirá el nuevo sistema, así como por la dificultad para lograr que los usuarios modifiquen sus comportamientos. Del mismo modo, un director general prudente considera las estructuras de incentivos con que cuenta y si en realidad son capaces de inhibir el deseo de alterar el *statu quo*.

4. DESIGNE A GERENTES FUERTES PARA EL PROYECTO

Los proyectos tan importantes como la aplicación de un sistema de PRE necesitan líderes fuertes, principios sólidos y un personal comprometido por completo que aseguren que los beneficios del sistema se generan en los niveles de desempeño definidos de antemano. Los gerentes del proyecto necesitan saber cómo evaluar la capacidad operacional, en especial la madurez de la calidad de datos y procesos. Deben elaborar medidas de desempeño y administración, así como procurar el ambiente en que operarán los equipos del proyecto como parte de los resultados.

Algunos aspectos quizá requieran, aparte del gerente principal, a un profesional de proyecto capacitado. Más allá de las actividades de la ejecución total del proyecto, estos profesionales deben asimismo interpretar y comprender el ambiente cambiante, es decir, manejar múltiples elementos durante el ciclo de vida del plan.

5. PONGA MUCHA ATENCIÓN A LA CALIDAD DE LOS DATOS DESDE EL PRINCIPIO DEL PROYECTO

La pérdida o inexactitud de los datos sería de verdad fatal para el proyecto. Es sencillo: los usuarios no confiarán en un nuevo sistema si ponen en duda la veracidad de la información que se genera. Por desgracia, el asunto de la calidad de los datos no es menor. De las empresas que respondieron a una reciente encuesta de Pricewaterhouse Coopers, 75% reportó problemas significativos como resultado de datos incorrectos y 33% tuvo que retrasar o rehacer los nuevos sistemas.

Otros estudios de la industria revelan que incluso los proyectos que avanzan bien requieren equipos que dediquen de 20 a 30% de su tiempo a verificar la consistencia de los datos. Los que son claros y confiables resultan esenciales para el éxito de un proyecto de software empresarial, pero las listas de verificación suelen mencionarse sólo de vez en cuando en los planes. Los buenos gerentes de proyecto establecen la verificación de los datos como una actividad "indispensable" desde las primeras etapas.

Estas etapas deben incluirse en el plan de trabajo:

- Evaluación de la exactitud de los datos de la empresa. Considere factores como la frecuencia de uso, redundancia y si los datos son aún pertinentes para los procesos comerciales.
- Plan para arreglar lo referente al alcance y al tiempo. Aquí caben la generación, depuración, consolidación y transformación de los datos.
- Flujos de trabajo y responsabilidad por los procesos de calidad de los datos para una precisión constante.
- Proceso de validación para asegurar un comienzo veraz.

El problema de la exactitud de los datos es en especial espinoso cuando un proyecto exige que una gran cantidad de datos cruciales sea trasladada de hojas de cálculo de una PC a bases de datos corporativas. Un solo usuario puede darse el lujo de trabajar con cifras faltantes o actividades descuidadas, pero una corporación no.

6. USE LOS RECURSOS DEL PROVEEDOR CON SENSATEZ

Los fabricantes que emprenden proyectos de sistemas empresariales casi nunca cuentan con recursos suficientes, por lo que suelen necesitar trabajar con los proveedores del software para efectuar los proyectos. El reto es: ¿hasta qué grado? La respuesta revela ventajas de tiempo, costo y éxito de la puesta en marcha.

Antes de preguntarse cuántos y cuáles recursos (como consultoría, capacitación, administración del proyecto) ofrece un proveedor al proyecto, la verdadera interrogante es si los procesos internos están en posibilidades de hacer la mayor parte de lo que hace el proveedor. ¿Cómo interactuará el fabricante con el vendedor para tener acceso a su capacidad, y qué hacer para aprovechar de verdad los servicios y herramientas que el vendedor aporte al proyecto?

Por otra parte, depender demasiado del vendedor tal vez asegure que el proyecto cumpla con todos los pasos de la puesta en marcha, pero no contribuye a mejorar la forma en que el fabricante efectúa su negocio. De igual modo, la empresa puede distraer su atención de las primeras señales de advertencia que la requieran, o de las decisiones importantes que tengan consecuencias cruciales para el negocio.

RESUMEN

Aunque no sea perfecto, el conocimiento convencional sobre las aplicaciones de software empresarial se basa en experiencias reales y cada vez se amplía más rápido. Queda más por saber y hacer, y las empresas que saborean las mieles del éxito tienen conocimiento por compartir. Desdeñar esas experiencias es riesgoso para la salud de su empresa.

Fuente: Caruso, David, "Six Ways to Ensure an ERP Implementation Delivers Value", *Manufacturing Business Technology*, vol. 27, agosto de 2007, p. 27.

cada estado, por el total de 420 millones de dólares pronosticado para las ventas. En muchos de los casos, la empresa tal vez quiera convertir cada uno de los porcentajes a uno solo para toda la región, en lugar de para el país en general. Por lo tanto, el porcentaje para Illinois sería (6.0037 ÷ 20.1419) × 100 = 29.8. A continuación se aplicaría este porcentaje a la cuota de 8.60 millones de dólares correspondiente a la cuota de la región y se obtendría la de Illinois. Si bien el resultado es el mismo, esta segunda opción ofrece un panorama más claro de la concentración de la demanda regional. La ventaja de este enfoque es particularmente válida cuando se trabaja con unidades de análisis cada vez más pequeñas.

En la figura 5.18 se muestra que existe un problema de ventas en toda la región. En lo que respecta a la columna del "Índice del desempeño", se observa que sólo los representantes de Indiana superaron la cuota, y por muy poco. Nótese que las desviaciones de la cuota son mayores que las que se presentan en la figura 5.17. Esto suele ocurrir a medida que uno pasa a unidades de análisis más pequeñas. En el caso de los agregados más grandes —por ejemplo, las regiones frente a los estados— parece que la ley de las estadísticas en cuanto a los números grandes es válida, pues los más y los menos de las cuotas tienden a estar más cerca de 100. Una desviación más pequeña de la cuota debe ser motivo para iniciar una investigación mayor cuando el análisis se ha basado en grandes agregados (regiones) en lugar de en pequeños (vendedores). Si bien en la figura 5.18 se

FIGURA 5.16
Informes de ventas de una compañía de productos alimenticios de consumo

Nombre del informe	Objeto	Acceso al informe*
Región	Proporcionar información de las ventas correspondientes a cada oficina o centro de ventas de la región, en unidades y en dólares, así como un total regional.	Gerente regional correspondiente
Oficina o centro de ventas	Proporcionar información de las ventas correspondientes a cada gerente de distrito asignado a una oficina de ventas, en unidades y en dólares.	Gerente de oficina o centro de ventas correspondiente
Distrito	Proporcionar información de las ventas correspondiente a cada supervisor de cuenta y vendedor minorista que depende del gerente de distrito, en unidades y en dólares.	Gerente de distrito correspondiente
Resumen del vendedor	Proporcionar información de las ventas correspondiente a cada cliente que visite el vendedor, en unidades y en dólares.	Vendedor correspondiente
Cliente/producto del vendedor	Proporcionar información de las ventas correspondiente a cada cliente que visite el vendedor, en unidades y en dólares.	Vendedor correspondiente
Vendedor/producto	Proporcionar información correspondiente a cada producto que venda el vendedor, en unidades y en dólares.	Vendedor correspondiente
Región/producto	Proporcionar información correspondiente a las ventas de cada producto expedido en la región en unidades y en dólares. Informes similares estarían disponibles por oficina de ventas y por distrito.	Gerente regional correspondiente
Región/categoría del cliente	Proporcionar información correspondiente a cada clase de vendedor localizado en la región, en unidades y en dólares. Informes similares estarían disponibles por oficina de ventas y por distrito.	Gerente regional correspondiente

*Para entender la lógica de quién tiene acceso al informe, sirve de mucho saber que a los vendedores se les asignaron cuentas en distritos de ventas. A cada vendedor se le asignó una o, cuando mucho, un par de cuentas grandes y él era el encargado de cubrir todas las tiendas de comestibles (independientemente de la geografía) afiliadas a estas cuentas grandes, o bien se les asignó un territorio geográfico y cada quien era el encargado de cubrir todas las tiendas dentro de su zona. Todos los distritos de ventas fueron asignados a oficinas de ventas o centros de ventas. A su vez, los centros se organizaron en regiones.

FIGURA 5.17 **Ventas y cuotas de ventas de la compañía XYZ**

Región	IPA (porcentaje en E.U.)	Cuota de ventas (millones de dólares)	Ventas (millones de dólares)	Diferencia (millones de dólares)	Índice del desempeño (*PI*= *S*/*Q* × 100)
Nueva Inglaterra	5.8193%	$ 24.44	$ 25.03	$ 0.59	102.4
Atlántico medio	18.3856	77.22	78.19	0.97	101.3
Noreste-centro	20.1419	84.60	79.48	−25.12	94.0
Noroeste-centro	7.3982	31.07	30.51	−20.56	98.2
Atlántico sur	14.7525	61.96	64.07	2.11	103.4
Sureste-centro	5.2571	22.08	23.20	1.12	105.1
Suroeste-centro	9.2022	38.65	38.42	−20.23	99.4
Montañas	4.2819	17.98	17.73	−20.25	98.6
Pacífico	14.7613	62.00	64.60	2.60	104.2
Total Estados Unidos	100.0000%	$420.00	$421.23	$ 1.23	100.3

observa que las ventas reales registran cierta desviación negativa en relación con el parámetro en el caso de cuatro de los cinco estados, la desviación de Wisconsin es la más pronunciada. Ahí sólo se realizó 76% de la cuota.

Asimismo, tras examinar la información de Wisconsin, el gerente de ventas no tendría ninguna dificultad para tomar medidas de inmediato. No obstante, el conocedor se daría cuenta de que necesita profundizar en el análisis para descubrir qué es lo que ocurre realmente. Debe revisar la tabulación de las ventas por cada representante en el distrito de Wisconsin. En la figura 5.19 se presentan las ocho zonas en las que está dividido el estado, y en la figura 5.20 se encuentran los resultados de la tabulación de las ventas por representante. Las ventas están por abajo de la cuota en todas las zonas de ventas del estado. Esto indica que algo anda mal. Quizá las condiciones económicas sean malas y el desempeño alto; tal vez la competencia es más intensa que en otras zonas, o posiblemente haya un problema con el estado de ánimo y la motivación de la fuerza de ventas. Si bien el gerente de ventas podría revisar las numerosas explicaciones plausibles que existen, al parecer el problema central es Hutchins. Si hubiera tenido una actuación tan buena como la de los demás representantes estatales, las ventas del distrito se habrían acercado mucho más al objetivo. El problema es especialmente grave porque Hutchins tiene el mercado de Milwaukee. Antes de tomar medidas sobre él, el gerente debe analizar información más específica. En la figura 5.21 se presentan las ventas por producto de Hutchins. Éste está por debajo de la cuota con toda la línea de productos, pero aparentemente tiene más problemas con las cafeteras y las licuadoras/batidoras/procesadores de alimentos.

Así, la pregunta fundamental para el gerente de ventas es la siguiente: ¿el problema es Hutchins o los productos? Otro análisis de ventas de estos productos por cliente indica que el problema se concentró en compradores de grandes tiendas departamentales. Además, el contratiempo no fue sólo de Hutchins, sino de todos los representantes de las regiones este y oeste del norte central. Un

FIGURA 5.18 **Desglose de las ventas de la región Noreste-Centro de la compañía XYZ**

Estado	IPA (porcentaje en E.U.)	Cuota de ventas (millones de dólares)	Ventas (millones de dólares)	Diferencia (millones de dólares)	Índice de desempeño (*PI*= *S*/*Q* × 100)
Illinois	6.0037%	$25.22	$24.30	$20.92	96.4
Indiana	2.4103	10.12	10.24	0.12	101.2
Michigan	4.6401	19.49	17.77	21.72	91.2
Ohio	4.9764	20.90	20.43	20.47	97.8
Wisconsin	2.1114	8.87	6.74	22.13	76.0
Total de la región	20.1419%	$84.60	$79.48	$25.12	94.0

competidor importante intentó mejorar su posición en el norte central mediante una combinación de mucha publicidad y descuentos para estos productos. El problema no fue tan claro en otros territorios porque las ventas de otros productos compensaron la falta de ventas de cafeteras y licuadoras/batidoras/procesadores de alimentos. Los otros productos colocados por Hutchins no compensan el déficit. La situación se agravó debido a la desaceleración económica de la industria metalmecánica, un usuario muy grande de la zona de Milwaukee.

El principio del iceberg

De acuerdo con el análisis de las ventas, el problema no es Hutchins, sino la situación especialmente competitiva de la región del centro-norte. La situación no habría salido a la luz sin este análisis detallado. El ejemplo anterior ilustra un principio muy importante: que las cifras agregadas muchas veces son engañosas. Otro principio es que los problemas pequeños y visibles suelen ser síntoma de problemas grandes, invisibles. Este fenómeno ha sido relacionado con un témpano; se le llama **principio del iceberg** porque sólo alrededor de 10% de su masa sobresale del agua (en forma análoga a un problema); 90% restante del hielo está bajo la superficie (como ocurre con el problema real), y no siempre está justo debajo de la punta. La parte sumergida es muy peligrosa para los barcos. Lo mismo ocurre con muchos datos acerca de las ventas, el marketing y los negocios. Los síntomas visibles muchas veces ocultan problemas reales.

Un negocio típico se dedica a muchas actividades variadas y recaba grandes volúmenes de datos que las sustentan. Por lo tanto, es muy frecuente que las dificultades o los problemas de un área

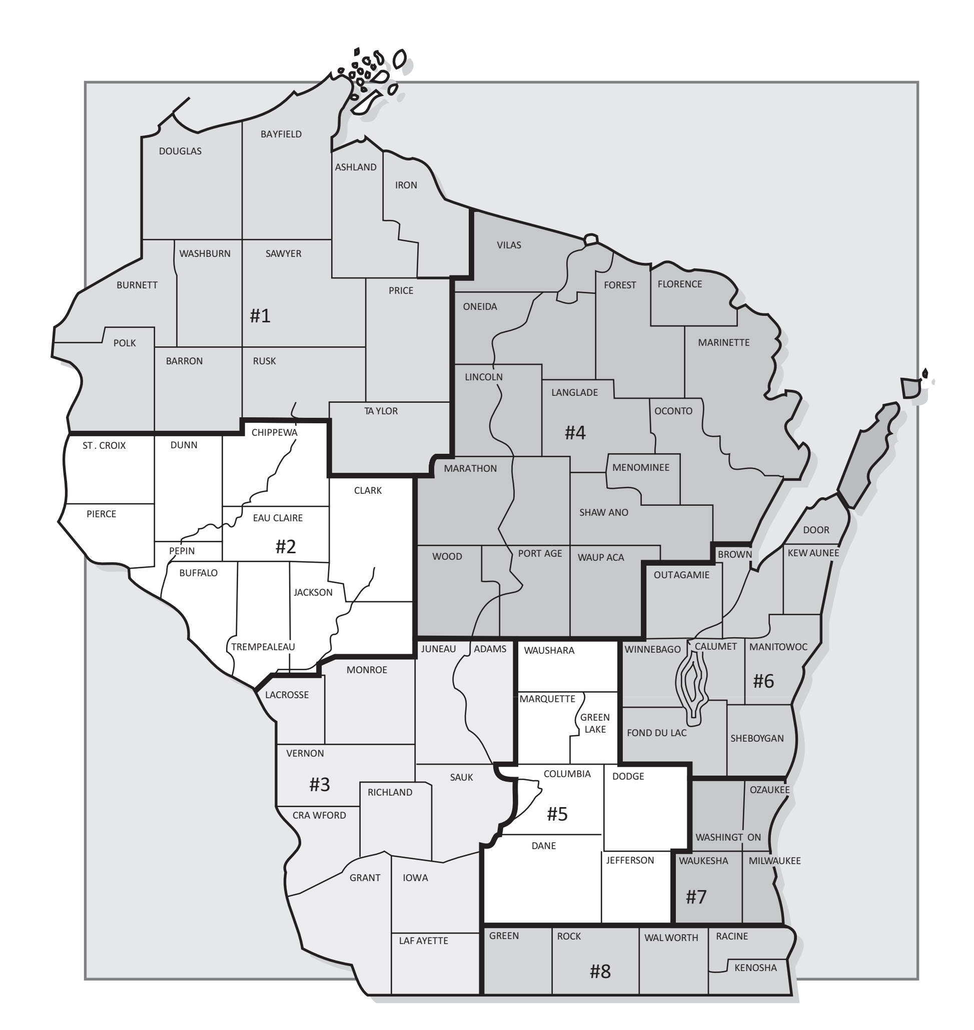


FIGURA 5.19
Territorios de ventas de la Compañía XYZ en Wisconsin

FIGURA 5.20 **Ventas de la Compañía XYZ en el distrito de Wisconsin, por representante**

Representante para la zona	IPA (porcentaje para E.U.)	Cuota de ventas (miles de dólares)	Ventas (miles de dólares)	Diferencia (miles de dólares)	Índice de desempeño (*PI*= *S*/*Q* × 100)
1. T. Tate	0.0953%	$ 400.2	$ 392.6	$ 27.6	98.1
2. T. Bir	0.1332	559.4	501.0	258.4	89.6
3. C. Holzem	0.1325	556.5	512.4	244.1	92.1
4. A. Elliott	0.2021	848.8	768.7	280.1	90.6
5. P. Martin	0.2596	1 090.3	969.3	2121.0	88.9
6. J. Campbell	0.3384	1 421.3	1 340.3	281.0	94.3
7. L. Hutchins	0.6975	2 929.5	1 285.0	21 644.5	43.9
8. B. Lessner	0.2528	1 061.8	970.5	291.3	91.4
Total Wisconsin	2.1114%	$8 867.8	$6 739.8	$22 128.0	76.0

no se vean. El gerente de ventas del ejemplo habría sucumbido a una percepción equivocada si se hubiera detenido en el análisis original de las ventas agregadas que se presentó en la figura 5.17. En ese punto todo daba la impresión de que había calma y tranquilidad en la superficie, pero un examen más detallado reveló que había dificultades en un nivel más profundo, con aristas filosas que seguirían impidiendo los resultados óptimos del negocio si no se hubieran atendido correctamente. Los encargados de analizar la información recabada deben tener sumo cuidado de que los resúmenes que elaboren a base de agregar datos y promediarlos no oculten más de lo que revelan.

El principio del iceberg se puede generalizar. La regla del 80:20, o la razón de la concentración que se explicó antes, es una manifestación de ello. Muchas veces, la concentración de las ventas en ciertos territorios, productos o clientes oculta debilidades específicas. Más de una compañía ha mostrado un total de ventas satisfactorio, pero a la hora de subdividirlo en territorios, clientes y productos ha descubierto serias debilidades.

El análisis anterior de las ventas también ejemplifica con claridad la diferencia entre uno simple de las ventas y uno comparativo de ellas, así como las ventajas de este último. El examen simple de las ventas crudas se habría centrado en los datos crudos de la figura 5.17; no habría analizado las diferencias de la cuota. De hecho, dicho análisis probablemente no habría generado una investigación detallada de la región del noreste-centro porque las ventas en ella fueron mucho más altas que en ninguna otra. No obstante, la comparación con la cuota resaltó que el potencial de la región también era superior al de cualquier otra y que la empresa no estaba obteniendo su parte correspondiente. El análisis comparativo propició una investigación más a fondo y aisló el motivo principal por el cual fallaron las ventas. La ejecución del proceso dependió de la posibilidad de contar con las cuotas de las ventas a pequeña escala. Si éstas no hubieran sido desglosadas por cliente, por producto y por vendedor, el problema jamás habría salido a la luz.

FIGURA 5.21 **Ventas de Hutchins por producto**

Producto	Cuota de ventas	Ventas	Diferencia	Índice de desempeño (*PI*= *S*/*Q* × 100)
Abrelatas/afiladores de cuchillos	$ 212 000	$ 124 500	$ −87 500	58.7
Tostadores	468 000	237 000	−231 000	50.6
Cafeteras	627 000	176 000	−451 000	28.1
Licuadoras/batidoras/procesadores de alimentos	604 000	159 200	−444 800	26.4
Asadores/freidoras eléctricas	573 000	340 000	−233 000	59.3
Otros (cuchillos eléctricos/aparatos palomeros/planchas eléctricas, etc)	445 500	248 300	−197 200	55.7
Total	$2 929 500	$1 285 000	$−1 644 500	43.9

En ocasiones es difícil generar cuotas así de pequeñas. En el ejemplo en cuestión fue posible hacerlo debido a que existían estadísticas geográficas detalladas en el IPA. En situaciones en las que se requieren usar otros datos, éstos tienen que estar disponibles por zona geográfica pequeña. Esto explica por qué los temas de la planeación y la evaluación de las ventas están verdaderamente entrelazados. Al diseñar los territorios y las cuotas de ventas hay que tener en mente los aspectos de la evaluación y las comparaciones que se necesitan.

El principio de aislar y aumentar

Otro concepto que ilustra el ejemplo es el principio de **aislar y aumentar**, en cuyo caso se identifican las discrepancias más significativas entre la realidad y el parámetro y, a partir del cual se examinan con detalle, es decir se amplían. A continuación se analizan los detalles que revela la ampliación y se vuelven a aislar y a ampliar las discrepancias más significativas. Se sigue con el proceso hasta que sea posible aislar los problemas “reales”. En el ejemplo, los siguientes temas fueron aislados y ampliados a la vez: la región del noreste-centro, el distrito de Wisconsin, las ventas de Hutchins por producto, y las ventas de Hutchins por producto y por cliente.

Una alternativa habría sido que de inicio se pusieran a disposición del gerente de ventas enormes cantidades de datos. Por ejemplo, desde un principio el sistema de información podría haber proporcionado al gerente de ventas las tabulaciones detalladas de las ventas realizadas de cada producto a cada cliente por cada vendedor. Probablemente no habría empleado esta tabulación debido a su tamaño y al tiempo que tardaría en descifrar su contenido. El principio de aislar y ampliar hace que la tarea tenga dimensiones manejables. El gerente localiza rápidamente los problemas al enfocarse en las excepciones sustanciales que se desvían del parámetro y así consigue concentrarse con más eficiencia en una cura eficaz.

También es conveniente aplicar el principio para aislar desempeños excepcionales, debido a las pistas que ello proporciona respecto de lo que la compañía está haciendo bien. Si se investiga por qué la región del sudeste-centro estuvo 5.1% por arriba de su cuota, cuando toda la compañía sólo se colocó 0.3% por arriba de ella, tal vez se encuentren estrategias efectivas para la competencia y se identifiquen las mejores prácticas que valga la pena duplicar en otras unidades de ventas.

El principio de aislar y ampliar supone que el sistema de información de la compañía puede presentar los datos de las ventas en forma jerarquizada. En el ejemplo, el gerente pudo obtener datos desglosados por clientes, por producto, representante de ventas, distrito y región. Los desgloses se parecen a un árbol: las ventas totales para Estados Unidos son el tronco, las regiones son las ramas principales, los distritos las siguientes y así sucesivamente. Es más, cualquier combinación de estas ramas es posible. Por ejemplo, hacer un estudio por producto y territorio, o por cliente y producto. Estos tipos alternativos de análisis también son muy productivos, y representan una forma simple de categorizar los datos de ventas. La simple tabulación de las ventas por producto, por ejemplo, sirve para mostrar las fortalezas de la línea de bienes que elabora la empresa. Asimismo, la sola tabulación de las ventas por categorías principales de los clientes muchas veces proporciona información acerca de las fuerzas de la compañía en el mercado. Recuerde que estos análisis de las ventas son diagnósticos y no reglas de decisiones. No señalan al gerente qué debe hacer, sino sólo le ofrecen pistas sobre las causas de los problemas. Además, sólo son una parte de toda la historia.

Resumen

Se ha visto que los gerentes de ventas desempeñan un papel vital en el proceso de emplear y generar información. Los pronósticos, las cuotas, los territorios y los análisis de las ventas realizados con el liderazgo de los gerentes abarcan casi todos los otros aspectos de las operaciones de una empresa. Su eficiencia para desempeñar la administración de la información afecta aspectos del éxito de la compañía en muchos niveles; asimismo, su capacidad para aprovechar la información con eficacia en su trabajo se refleja en diversos resultados, desde la rentabilidad que producen los planes del marketing estratégico cuando un pronóstico resulta acertado, pasando por la satisfacción de un cliente cuando el diseño del territorio de ventas permite cubrirlo correctamente, hasta los premios adjudicados al vendedor por alcanzar su cuota.

Debido a estas repercusiones, los gerentes de ventas tienen un interés claro en ser tan eficientes como sea posible en la administración de la información. Mientras mayor sea su dominio de estas facetas importantes de su cargo, mayor será no sólo su éxito profesional sino también el de la empresa y sus vendedores.

Términos clave

- potencial del mercado
- potencial de las ventas
- pronóstico de ventas
- cuotas de ventas
- métodos subjetivos para elaborar pronósticos
  - *expectativas del usuario*
  - *compuesto mixto de la fuerza de ventas*
  - *opinión de un jurado de ejecutivos*
  - *técnica Delfos*
- métodos objetivos para elaborar pronósticos
  - *prueba de mercado*
  - *análisis de series temporales*
  - *promedio movedizo*
  - *uniformidad exponencial*
  - *desglose*
  - *análisis estadístico de la demanda*
- planeación basada en escenarios
- North American Industry Classification System (NAICS)
- cuotas por volumen de ventas
- cuotas por actividades
- cuotas financieras
- destacamento de la fuerza de ventas
- método del desglose
- método de la carga de trabajo
- método incremental
- análisis de las cuentas
- análisis de las ventas
- principio del 80:20
- planeación de los recursos de la empresa (PRE)
- Índice del poder adquisitivo (IPA)
- principio del iceberg
- aislar y aumentar

Preguntas para analizar

1. Un problema común que enfrentan las personas encargadas de elaborar los pronósticos de ventas es "convencer" de sus pronósticos a otros, por ejemplo, a los vicepresidentes de Marketing, Producción y Recursos Humanos y al director general o al de finanzas. Estos departamentos titubean a la hora de recurrir a estimaciones cuyas implicaciones serían mayores —sobre todo si están equivocados— en su área funcional. ¿Qué pueden hacer los encargados de los pronósticos de ventas para convencer mejor de sus resultados a la gerencia? ¿Qué lineamientos para elaborar pronósticos deben seguir para elevar sus resultados?
2. Una encuesta aplicada a empresas mercantiles locales para saber cómo pronostican las ventas obtendrá diversas respuestas. Algunas dirán que no emplean ninguna formalmente. Usted sabe que seguramente están usando un enfoque, sin importar cuán libremente definido esté. ¿Cómo sabe usted que una empresa mercantil realiza pronósticos de sus ventas? ¿Qué implicaciones tendría no hacerlo?
3. En el caso de los productos siguientes, señale cuál o cuáles factores usaría usted para calcular el potencial del mercado:

   a) Yogurt Yoplait
   b) Relojes Rolex
   c) Computadoras personales Dell
   d) Podadoras de césped eléctricas Toro
   e) Raquetas para racquetball Ektelon
   f) Corbatas de diseñador Nicole Miller
   g) Relojes SWATCH
   h) Tylenol
   i) Cosméticos Mary Kay

4. Para calcular el potencial de mercado de la división de tractores para jardín de M-F Implement Co., Mark Haynes, el estadístico, estimó la siguiente relación mediante análisis de regresión:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

donde

Y = ventas de unidades de tractores para jardín en Estados Unidos.

X_1 = número de casas unifamiliares

X_2 = ingreso personal disponible

X_3 = índice de precios de los alimentos

X_4 = tamaño de la familia

Con los datos correspondientes a 2002-2008, se obtuvo R2 = 65.0. ¿Se debe emplear este método para pronosticar el potencial del mercado?

5. Miracle Foods piensa introducir una nueva harina preparada para hacer pasteles. Se propuso un índice corolario para calcular el potencial de los territorios. El índice contiene varios factores, como el ingreso, la población y las ventas minoristas de alimentos. ¿Puede usted justificar estos factores? ¿Tiene sentido recurrir a los datos de las ventas minoristas de alimentos ? (Esto último significaría que las ventas de los pasteles están en función de las de alimentos.)
6. Cada vendedor debe calcular, una vez al trimestre, al semestre o al año, el potencial de compra de cada cuenta, respecto de cada producto o línea de productos importantes. Esta petición por lo general desata el pánico entre la fuerza de ventas. ¿Qué metas es posible alcanzar si se le pide que participe en los pronósticos de ventas? ¿Cuáles son las posibles desventajas, en caso de haberlas? ¿Cómo se podrían superar?
7. Casi todos los gerentes de ventas titubean a la hora de modificar sus territorios, a no ser que se vean obligados por las circunstancias. Tampoco les gusta hacer cambios importantes en el paquete de compensaciones de ventas. Por otra parte, reasignar a los vendedores de un territorio a otro es algo bastante común y, con frecuencia, refleja una especie de promoción. Un experto afirma que si la fuerza de ventas de una compañía conoce la zona demasiado bien, los territorios deben reasignarse. ¿Cuáles son los pros y los contras de este enfoque? ¿Qué factores relacionados con el vendedor, la compañía y el contexto externo suelen llevar a las compañías a reasignar una zona de ventas?
8. En este capítulo se describe el proceso que debe seguirse para determinar los territorios. Una vez definidos, en ocasiones ocurren cambios que piden su realineación. ¿Qué cambios indican la necesidad de una realineación? ¿Qué proceso seguiría usted para llevarla a cabo? ¿Cómo implantaría los cambios?
9. En el caso típico, administrar por excepción implica un análisis minucioso de las situaciones por debajo de la media. Sólo se analiza a los representantes que no han cumplido con los objetivos, a los productos que no se han vendido conforme a las expectativas y a los clientes que no han comprado los productos como se pronosticó, a fin de determinar las medidas correctivas. ¿Qué argumentos presentaría usted para realizar un análisis detallado de las situaciones contrarias, por encima de la media?
10. En la actualidad los datos generados por los lectores ópticos en las cajas de salida de los supermercados se emplean con mucha mayor frecuencia para el análisis de las ventas. Una compañía ha reclutado a familias de todo Estados Unidos para que participen en un estudio del tipo de grupo de expertos. Cuando el comprador entra en el carril de la salida, debe entregar al empleado una tarjeta de plástico que se pasa por ese dispositivo electrónico. Todos los artículos que ha adquirido y pasan por el lector quedan registrados en su diario. Oscar Mayer, con domicilio en Wisconsin y productor de productos de carne, pavo y pescado, ha empleado distintas campañas publicitarias en varios mercados. Analiza los datos registrados para determinar cuál campaña publicitaria ha tenido más éxito. ¿De qué otra manera podrían él y otros fabricantes aprovechar los datos obtenidos por medio de los lectores ópticos?, ¿qué valor tendrían para vendedores de

una compañía como Oscar Mayer?, ¿y para los vendedores minoristas de alimentos? ¿Qué otras industrias se beneficiarían con este tipo de datos?

11. Recall Computer Co. tiene seis territorios, cada uno de los cuales corresponde a un vendedor. Después de grandes planes, la compañía ha determinado cuáles son los porcentajes del total de ventas de la compañía que se espera que cada territorio alcance para 2008:

Territorio 1	27%	Territorio 4	12%
Territorio 2	15%	Territorio 5	20%
Territorio 3	18%	Territorio 6	8%

La empresa empleará estas cifras como parámetro para comparar las ventas reales de cada representante de ventas para 2008. Ha proyectado ventas por 18 500 000 dólares para 2008. Con el índice del desempeño, determine cuál fue el territorio que tuvo el mejor papel, suponiendo que las ventas reales registradas en cada territorio en 2008, fueron por 5 425 000, 3 205 000, 3 710 000, 2 400 000, 3 900 000 y 2 000 000 dólares, respectivamente, para los territorios 1 al 6.

12. Al planear un sistema para el análisis de las ventas, se debe considerar que siempre varía la información que necesitan un gerente distrital de ventas, un gerente regional de ventas y un gerente nacional de ventas. Presente ejemplos concretos de cómo ocurre lo anterior.

Reto de liderazgo: una cuota con otro nombre

Ralph Dickerson sabía que se necesitaba un ajuste. En más de 20 años con Bright Right Plastics había visto muchos cambios y, como director de ventas de la empresa, había iniciado muchos por su cuenta. Ahora Ralph sabía que tendría que evaluar el sistema de cuotas que había estado vigente en Bright Right desde hace más de 15 años.

Hace tiempo se revisó el sistema para que la fuerza de ventas se concentrara en metas financieras, sobre todo en volumen de ventas. En ese momento, el negocio estaba lento y la dirección quería que se impulsaran las ventas de la empresa. Esto funcionó, pues la empresa prosperó y alcanzó a gozar de un gran éxito. Al vender a grandes ferreterías, la compañía se ganó la reputación de ser un buen proveedor de juntas y uniones de plástico en la industria de plomería al menudeo. Al mismo tiempo, muchos aspectos del ambiente comercial cambiaron desde la última revisión del sistema de cuotas. Lo más notable fue que los competidores foráneos ofrecieron precios competitivos y mejor servicio. Varios de los antiguos competidores de Bright Right tuvieron que cerrar, y Ralph sabía que parte del problema era el sistema de cuotas vigente en la empresa.

En esencia, el sistema de cuotas se basaba en volumen de ventas. Después, evolucionó a uno centrado en venta de unidades. Esto implicaba un complejo plan que permitía a cada vendedor establecer metas de unidades vendidas por cada producto perteneciente al amplio inventario de la compañía. La dirección consideraba que las cuotas eran un elemento básico de su planeación estratégica. Al mismo tiempo, se empleaban como herramientas motivacionales para la fuerza de ventas. Cada cuota general se establecía elevada, pero el vendedor elaboraba cuotas individuales por producto con base en las necesidades de su cliente.

El problema, según Ralph, era que los clientes querían una mayor coordinación y apoyo de sus proveedores. Específicamente, los clientes como Home Depot y Lowe's deseaban que les ofrecieran demostraciones del producto a su propia fuerza de ventas y que también ayudasen a acomodarlos para su exposición. Ralph ya había escuchado quejas de que a los vendedores de Bright Right les interesaban menos estas actividades que a los de otras empresas. Por desgracia, las había oído durante varios años y le preocupaba que estuviesen perdiendo negocios, o que pronto ocurriera esto.

Se sentó en su oficina para pensar en qué acciones tomaría. El director general de la empresa programó una junta para mañana con el fin de comentar este asunto, y espera que Ralph le dé algunas soluciones.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sistema de cuotas basado en el volumen de ventas?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sistema de cuotas basado en actividades?
3. ¿Qué sistema de cuotas recomendaría usted que Ralph presentara al director general, y por qué? ¿Qué retos enfrentaría Ralph al poner en marcha su recomendación?

Representación de papeles: Blue Tern Mills-B

Situación

Esta situación es la continuación de la representación de papeles del capítulo 4. Regrese y lea esa actividad y sus apuntes para recordar el escenario.

Agnes, Alan y Penny ya celebraron su junta y propusieron un nuevo modelo de organización para la fuerza de ventas de Blue Tern Mills, tras adquirir la línea de productos saludables de grano Hello. Es hora de comenzar el proceso de elaborar un pronóstico de ventas para el primer año de operación de las empresas combinadas. Con este fin, Agnes programa otra junta en la que estén los tres, dentro de unas semanas.

Como adelanto de la reunión, pide que cada persona acuda preparada con un conjunto de notas en el que enlisten sus propuestas de combinación de métodos de pronóstico, junto con las razones por las cuales deben formar parte del modelo final con que se determine este cálculo del primer año. Cuando prepare estas notas, no olvide que en especial el primer año de este pronóstico es complicado porque no será fácil determinar por adelantado el efecto completo de la transición de la línea Hello de los representantes del fabricante a la propia fuerza de ventas de Blue Tern, con el nuevo modelo de organización que ya elaboró. Sin duda, deben aplicarse múltiples métodos de pronóstico para tomar una decisión de pronóstico final, y la información tendrá que verificarse y emplearse con eficacia por ambas empresas.

El propósito de la reunión es establecer los métodos para elaborar el pronóstico del primer año, justificarlos y enlistar la información necesaria, así como la fuente de dicha información.

Personajes de la representación:

Agnes Klondyke, gerente de ventas nacionales de Blue Tern Mills

Alan Knorr, gerente de ventas de la costa oeste de Blue Tern Mills

Penny Pugsley, actual directora de ventas de Hello Healthy Grain Foods y pronto gerente de ventas de la costa este de Blue Tern Mills; observe que el trabajo de Penny ha sido supervisar su red de representantes del fabricante (Hello no tiene una fuerza de ventas propia).

Actividad

En grupos de tres, cada estudiante debe representar a uno de los personajes; no importa el género. Antes de representar la junta entre Agnes, Alan y Penny, trabajen por separado en la información requerida: sus ideas para los métodos de elaboración del pronóstico del primer año, la justificación de dichos métodos, la información necesaria para impulsar sus métodos elegidos y la fuente de dicha información. Después lleven a cabo la reunión. Compartan sus ideas, y sobre todo comenten tanto los puntos favorables como los desfavorables de los modelos de pronóstico propuestos. Tras la discusión, lleguen a un acuerdo sobre la mejor mezcla de modelos de pronóstico, dada la situación única del primer año de la adquisición, y especifiquen la información necesaria y su fuente. Observe que no se trata de elaborar un pronóstico en la junta, sino tan sólo de decidir los modelos para hacerlo, y aportar la información necesaria.

Minicaso: Lasting Impressions

Lasting Impressions es una pequeña empresa de Orlando, Florida, que ofrece soluciones de marketing de exhibición para clientes de todos tamaños. Propone a sus clientes diseñar un plan de exhibición de principio a fin, que incluye la elaboración de un plan de marketing y una estrategia de marca para antes y después del acto, la creación de la tienda de exhibición y los materiales de apoyo correspondientes, el empaque y envío de todos las cuestiones promocionales, así como servicios de capacitación para atender el puesto de la exhibición.

Fundada por su director general, Rajiv Dembla, en 1996, la empresa centra sus propios esfuerzos de venta en clientes dentro del estado de Florida, y tiene un equipo de cuatro ejecutivos de cuenta —Mary Beth, Suzanne, Franco y Syl— que fungen como los vendedores de la organización. Rajiv cuenta con el mismo diseño de territorios de venta desde hace varios años, en el cual divide el estado geográficamente en cuatro regiones de igual tamaño, y los ejecutivos de cuenta son responsables de las ciudades en sus respectivas regiones.

Rajiv no es un gerente muy cuantitativo por naturaleza, pero sí reconoce la necesidad de contar con un pronóstico de ventas para el año fiscal 2008-2009. Empleó el método compuesto de la fuerza de ventas al preguntar a sus ejecutivos de cuenta cuánto esperaban vender el año siguiente y después sumar esos cálculos. Esta método funcionó en el pasado para la empresa, pero a Rajiv le preocupa que Syl actúe según el dicho de marketing “promete poco y entrega mucho”, para que así bajen sus expectativas de venta y por ende sus cuotas. Para asegurarse, Rajiv también determinó su pronóstico a partir de un promedio móvil de las ventas de los cuatro años anteriores (vea la tabla FY 2008-2009 Ventas pronosticadas y cuotas).

Con base en un promedio de estos dos pronósticos de ventas, Rajiv elaboró la cuota de ventas anual de cada ejecutivo de cuenta. Como suele hacerlo, mantuvo las cuotas tan simples como fue posible (con base en los dólares que entraron en la empresa a partir de las ventas) y las igualó para cada ejecutivo. Para asegurar que su equipo de ventas sea agresivo, estableció las cuotas un poco más altas que las ventas pronosticadas. Como motivación adicional, Rajiv determinó 25% de la compensación de cada ejecutivo de cuenta en forma de bono por alcanzar o exceder las cuotas de volumen de ventas.

John Cook, asistente ejecutivo de Rajiv, es más perceptivo que éste a las necesidades del personal y suele ser con quien se expresan de manera más franca. Mary Beth se queja con él en privado: “Este sistema de cuotas no me recompensa, de hecho me castiga, por hacer lo que mejor hago, que es entablar relaciones con los clientes mediante consultas personales, realizar demostraciones de campo y asistir a las exhibiciones para asegurarme de que todo transcurra sin problemas”. A ella le parecen muy valiosas estas actividades para atender al cliente y mantener el flujo de trabajo constante en el largo plazo, aunque no necesariamente se genere volumen de transacciones en el corto plazo.

Entre tanto, Suzanne le comenta a John: “No tengo problema con las cuotas porque en mi territorio está Orlando, la sede. Conozco todos los negocios allí y no me cuesta trabajo”. Por otra parte, Franco acude molesto con él. En su región está Tallahassee, Pensacola y el resto de la provincia de Florida, que es más rural, queda más lejos de las oficinas centrales y tiene menos negocios. Como resultado, afirma: “¡Me tocó lo peor! No puedo cumplir con estas cuotas injustas”.

Syl le comenta a John: “A veces tengo el mismo problema para generar ventas en mi territorio del centro-norte de Florida porque hay menos ciudades grandes, pero no me preocupa”, le confía con una sonrisa, “recomiendo artículos y servicios de exhibición más caros a mis clientes al final del año fiscal para aumentar mis ventas de corto plazo. Y si necesito más ventas para cumplir con mi cuota, sólo efectúo una contabilidad creativa y registro cifras de ventas para este año que deben llegar a principios del siguiente. Nunca falla”.

John está en un predicamento. Suele mantener confidenciales las quejas del personal, pero esta vez cree que necesita contarle a Rajiv que no todo está bien en Lasting Impressions.

FY 2008-2009 Ventas pronosticadas y cuotas		
Ejecutivo de cuenta	**Ventas pronosticadas**	**Cuota**
Mary Beth	$180 000	$200 000
Suzanne	180 000	200 000
Franco	180 000	200 000
Syl	180 000	200 000
Total	$720 000	$800 000

Preguntas

1. Con base en estos hechos, evalúe el diseño de territorios de Rajiv. ¿Qué otra unidad de control básico puede usar Rajiv en lugar de las ciudades? ¿Por qué?
2. ¿Qué otros métodos de pronóstico debió emplear Rajiv además del promedio móvil compuesto de la fuerza de ventas? ¿Por qué?
3. ¿Qué tipo de cuotas de ventas usó Rajiv? ¿Estableció el nivel adecuado de cuotas? ¿Por qué?

Bibliografía sugerida

Darmon, Rene Y., “Selecting Appropriate Sales Quota Plan Structures and Quota-Setting Procedures”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17, invierno de 1997, pp. 1-16.

Georgoff, David M. y Robert Murdick, “Manager’s Guide to Forecasting”, en *Harvard Business Review* 64, enero-febrero de 1986, pp. 110-120.

Good, David J. y Robert W. Stone, “How Sales Quotas Are Developed”, en *Industrial Marketing Management* 20, febrero de 1991, pp. 51-55.

Grant, Ken, David W. Cravens, George S. Low y William C. Moncrief, “The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople”, en *Journal of the Academy of Marketing Science* 29, primavera de 2001, pp. 165-178.

LaForge, Raymond W. y David W. Cravens, “Empirical and Judgment-Based Sales Force Decision Models: A Comparative Analysis”, en *Decision Sciences* 16, primavera de 1985, pp. 177-195.

LaForge, Raymond W., David W. Cravens y Clifford E. Young, “Improving Salesforce Productivity”, en *Business Horizons* 28, septiembre-octubre de 1985, pp. 50-59.

LaForge, Raymond W., David W. Cravens y Clifford E. Young,“Using Contingency Analysis to Select Selling Effort Allocation Methods”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 6, agosto de 1986, pp. 19-28.

Makridakis, Spyros, *Forecasting: Methods and Applications*, 3a ed., Nueva York, John Wiley & Sons, 1997.

Zoltners, Andris A. y Sally E. Lorimer, “Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity Tool”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 20, verano de 2000, pp. 139-150.

Casos de estudio para la parte uno



Caso 1.1
La compañía vitivinícola Valley

Caso 1.2
Health Care Office Solutions, Inc.

Caso 1.3
Microsoft Canadá: trabajo conjunto de ventas y manejo del producto

Caso 1.1

La compañía vitivinícola Valley

Pat Waller, contratado recientemente como gerente de ventas de la división de cadenas de la zona de San Francisco, se quejaba de todos los problemas que había heredado. A pesar de los resultados positivos de las ventas en esa zona, la rotación de personal era tanta que no entendía cómo éstas habían logrado aumentar en los últimos años. Le llamaba la atención que el representante de ventas promedio hubiera durado en la división de San Francisco de la compañía vitivinícola Valley tan sólo siete meses y que la rotación de la fuerza de ventas rondara el 100% al año. En realidad sólo un representante tenía una experiencia de más de dos años. Waller había oído decir que la elevada rotación era un problema que afectaba a estas compañías en todo el país, pero jamás supuso que encontraría estas cifras en San Francisco.

Waller es jefe de dos gerentes de área, quienes, a su vez, dirigen a nueve gerentes de distrito. Éstos supervisan a cinco o seis representantes de ventas (en la división de San Francisco hay cerca de 50). Cada año, la empresa contrata a alrededor de 50 representantes de ventas nuevos, pero el tamaño de la fuerza de ventas permanece relativamente constante. Waller sabía que la creciente competencia en el mercado no permitiría aumentar con facilidad las ventas en el futuro. El problema de la rotación requería atención inmediata.

LA COMPAÑÍA

La vitivinícola Valley, constituida en 1933 en Napa, California, es la compañía estadounidense que produce mayor cantidad de vino. Aunque empezó con una inversión de tan sólo 7 500 dólares al terminar el periodo de prohibición, ahora es líder en la producción de vinos de precio bajo y calidad consistente. Algunas de las marcas preferidas son Santo Rey y Valley en vinos de mesa de primera; Astral en blancos; el brandy Valley y, en fecha reciente, los coolers de vino Cool Valley. Al igual que casi todas las demás vitivinícolas, Valley produce un jerez fuerte, de baja graduación, conocido popularmente como "Sneaky Pete" (Pete el tramposo). Este producto agrada en un nicho pequeño del mercado y casi no cuenta con apoyo de marketing. El nombre de Valley ni siquiera aparece en la etiqueta, pero ésta es una práctica que también siguen otras empresas del ramo. Los nombres de marca de este producto de baja categoría son Snake-Eye, 20/20 y Acey-Deucy. Valley también embotella una línea de vinos espumosos que nunca ha tenido demasiadas ventas. Las marcas de esta división son California Dream y Mile-High. Valley vende al año más de 40% de todo el vino que se produce en Estados Unidos.

Valley también es una de las compañías de capital privado más grandes de ese país. Por ello, no está obligada a revelar su información financiera; no obstante, analistas financieros especializados en la industria de vinos y licores creen que las ventas correspondientes a 2007 superaron 1.5 mil millones de dólares. Entre los diversos productores de vino y licores, esta compañía tiene fama de ser la mejor administrada y la más innovadora.

El colosal crecimiento de Valley y su enorme éxito se deben a dos factores. Como ya se mencionó, produce bebidas de calidad consistente a precios relativamente bajos. En segundo lugar, hay quienes consideran que la fuerza de ventas de Valley, que aplica la estrategia de empujar, es la más activa e innovadora de la industria. El gerente de una licorería de San Francisco dice: "Dé la espalda tan sólo durante un segundo a un representante de ventas de Valley y éste habrá convertido su tienda en un almacén de esta marca". Carl Roman, conocido por su éxito y enorme pasión por los detalles, dirige la fuerza de ventas.

La empresa que nos ocupa hace llegar sus productos a todo el país por medio de distribuidoras de vinos, licores y cerveza que se localizan en zonas urbanas. Valley es dueña de aproximadamente 50% de estas distribuidoras, que en su mayoría son las más grandes y rentables. Los representantes que trabajan en la calle visitan a los mayoristas de vinos y licores que no pertenecen a la compañía a lo largo de todo Estados Unidos. Valley emplea un sistema de cuentas importantes, que exige que los representantes visiten las oficinas centrales de las grandes cadenas de tiendas.

El tipo de organización de la división de San Francisco es la común, sobre todo en las zonas del mercado donde Valley posee una distribuidora. Tiene tres grupos de ventas. El primero visita las licorerías y los bares. Los vendedores de carrera dominan en este grupo y, por lo general, son personas mayores; reciben una comisión directa de 6% sobre las ventas. La mayoría (95%) son hombres. El segundo grupo visita restaurantes, clubes, hoteles y moteles, y está conformado predominantemente por personal femenino; recibe un sueldo directo (entre 39 532 y 46 233 dólares) más un automóvil de la compañía. El tercero es la división de las cadenas de tiendas, la cual está integrada casi en su totalidad (99%) por hombres. Este grupo recibe sueldo directo más

Fuente: Neil M. Ford, 2007.

FIGURA 1 **División de San Francisco: organigrama de la división de cadenas de tiendas (diciembre de 2006)**

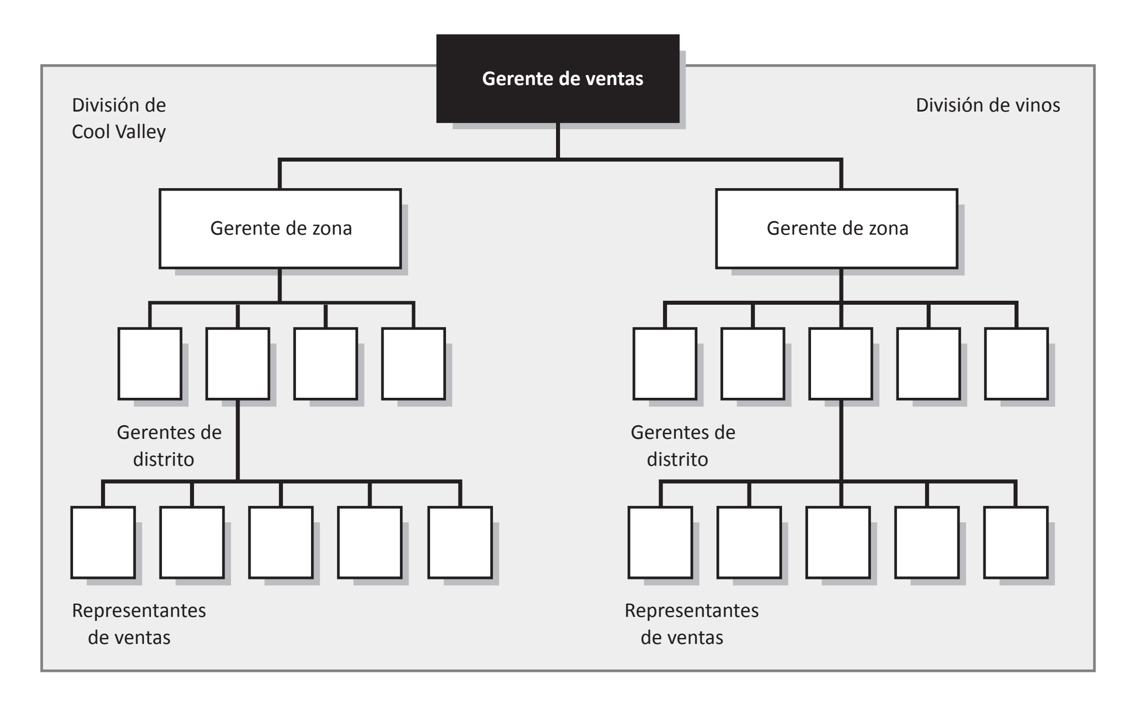
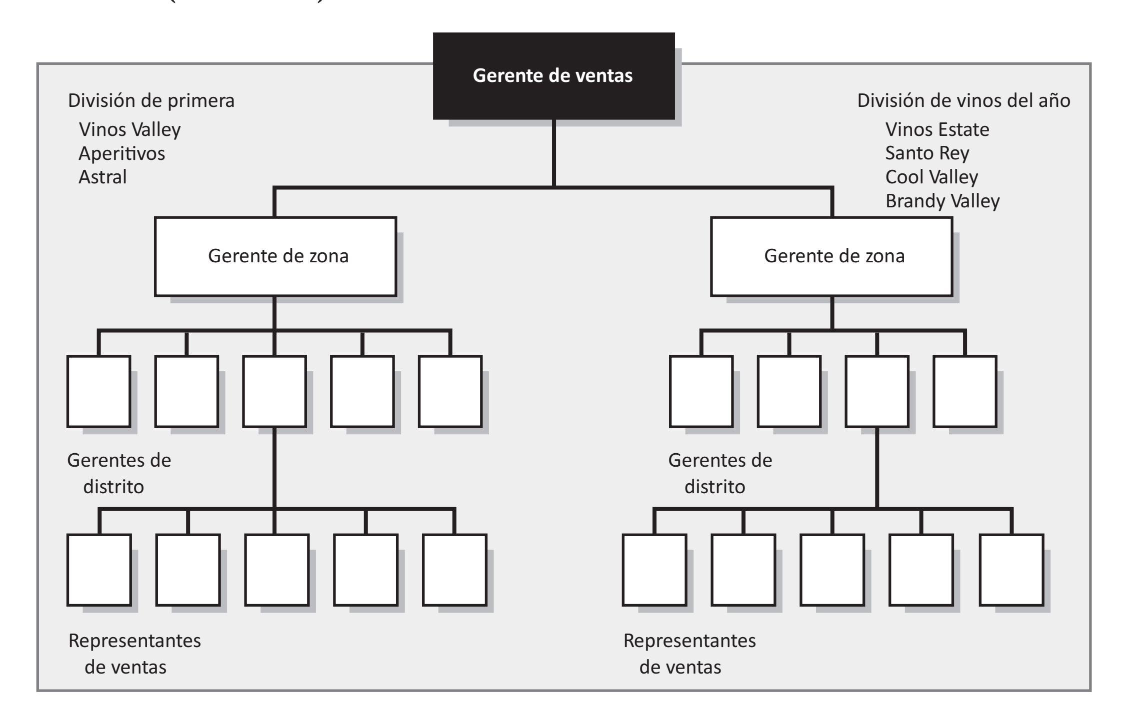


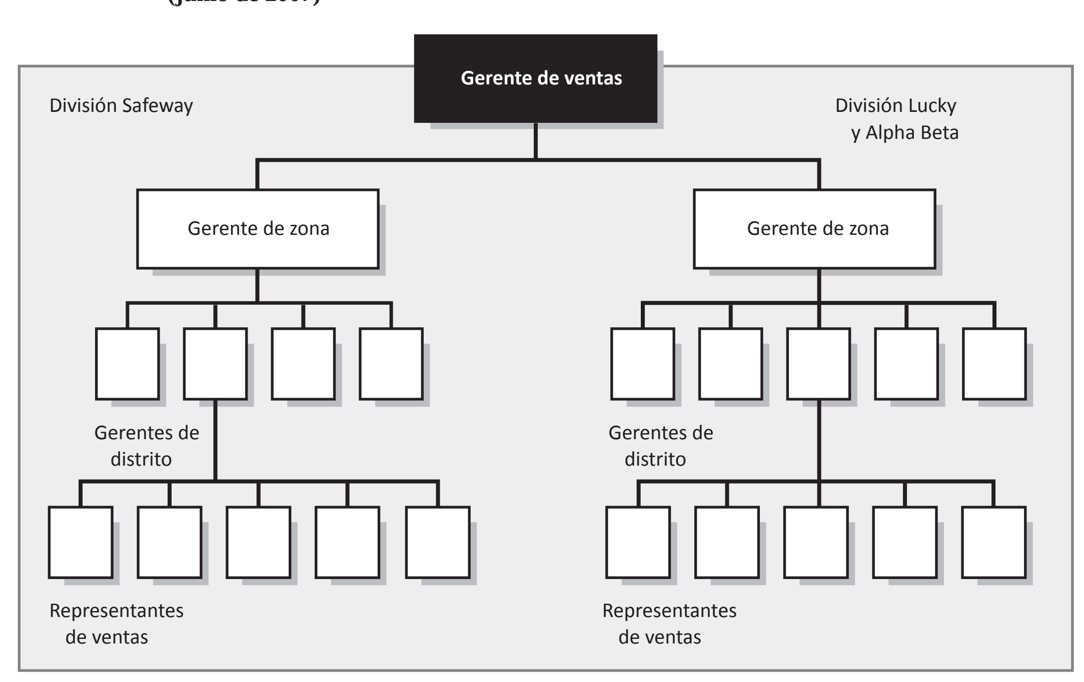
FIGURA 2 **División de San Francisco: organigrama de la división de cadenas de tiendas (enero de 2007)**



un automóvil y un bono anual; sus ingresos son de 45 563 a 52 263 dólares. La compañía considera que el grupo de las cadenas de tiendas es la principal fuente de sus futuros gerentes de ventas.

La organización de ventas de la división de cadenas de tiendas de San Francisco ha tenido infinidad de cambios. Antes, la compañía tenía una división de vinos y una de coolers (figura 1). A principios de 2007, Carl Roman modi-

FIGURA 3 **División de San Francisco: organigrama de la división de cadenas de tiendas (junio de 2007)**



ficó la estructura y creó una división de líneas de productos, que reflejaba los productos de primera y los del año. En la división de los de primera estaban los vinos Valley, los aperitivos y los blancos Astral. La división de productos del año se dedicaba los vinos Estate, los Santo Rey, la línea Cool Valley de coolers y el brandy Valley (figura 2). En menos de seis meses, Carl Roman llevó a cabo otra modificación que reflejaba la importancia de los clientes principales, los cuales se clasificaron como cuentas importantes (figura 3). Los representantes de ventas que visitaban las cuentas importantes representaban toda la línea de vinos y licores de Valley. La división de San Francisco se encarga de vender en todas las casas matrices de las grandes cadenas de tiendas, como Safeway, Albertson's y Cala Foods.

Las decisiones futuras de la integración están en función de lo bien que el distribuidor independiente cubra el mercado y de la medida del potencial del mercado. Carl Roman llevaba tiempo preocupado por el desempeño de las ventas en las cadenas de tiendas de la zona de San Francisco. La distribuidora anterior asignaba a 15 representantes de ventas para que visitaran los establecimientos de las cadenas y no había aceptado la petición de Valley para que aumentara la fuerza de ventas, entre 30 y 35 representantes. Cuando la vitivinícola Valley compró la distribuidora de San Francisco, sus ventas se elevaron considerablemente, sobre todo debido a que una mayor cantidad de representantes (que aumentaron de 15 a 50) visitaban las tiendas de las cadenas. Cuando Valley compró la distribuidora no conservó a ninguno de los 15 que habían trabajado para ella.

El proceso de compras en las cuentas de las cadenas grandes es estándar. Cada representante está encargado de determinadas tiendas, de entre todas las cadenas importantes. Por consiguiente, visita tiendas de Safeway, Albertson's y Cala. El total de establecimientos constituye su territorio.

El representante de ventas debe cubrir las cuotas mensuales de exhibición de cajas establecidas para cada línea de productos. Por ejemplo, en un mes cualquiera es responsable de que se muestren 50 cajas de vino Santo Rey de 1.5 y 4 litros. En el mes siguiente, podría tener una cuota de exhibición de 50 cajas de Santo Rey, de 3 litros. Este patrón se repite a lo largo de todo el año. En la figura 4 se presentan los esquemas de las cuotas mensuales según los resultados obtenidos en diversas exhibiciones, y la medida del problema de la rotación de personal.

Los representantes de ventas visitan al gerente de la tienda o al encargado de vinos, y llevan hojas de ventas preparadas con anterioridad. A continuación, el gerente o el encargado deben colocar el pedido de las bebidas desde el almacén de la cadena.

El representante de ventas es el encargado de toda la comercialización, el servicio y cualquier otro asunto relacionado con la vitivinícola Valley que se necesite en el establecimiento de la cadena.

Hay muchos rumores acerca de la actitud de empuje de los representantes de ventas de la industria de los vinos y licores, especialmente de los de Valley, quienes han sido acusados de cambiar de lugar las cajas de exhibición y los productos de la competencia para conseguir el mejor espa-

FIGURA 4 **Cajas en exhibición: cuota *versus* resultados reales por representante de ventas**

Producto: Cool Valley Tienda: Safeway 711																					
Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S
Cuota	40	15	40	75	75	100	125	125	75	25	25	40	40	0	50	75	100	110	125	125	115
Mike Fisk	28	15	32	50	0	0	(despedido)														
Tom Rhea							22	45	39	25	30	27	0	45	62	94	94	96	100	120	70
Producto: Santo Rey Tienda: Albertson 42																					
Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S
Cuota	30	0	75	0	75	0	60	0	80	0	90	0	30	0	75	0	75	0	60	0	80
Stan Smith	0	0	12	0	50	0	60	(despedido)													
John Mahorn								0	21	0	28	(despedido)									
Steve Anderson												0	18	42	0	0	(despedido)				
Neil Johnson																	50	0	50	0	85
Producto: Valley Wines Tienda: Cala 572																					
Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S
Cuota	50	0	60	0	75	0	50	0	80	0	90	0	50	0	60	0	75	0	50	0	80
Paul Barling	30	0	27	0	60	0	45	0	45	0	50	0	(despedido)								
Mark Beringer													33	0	45	0	50	0	50	0	75

cio para los vinos de Valley. A los representantes de ventas de otras vitivinícolas les molesta el "ánimo competitivo" de los representantes de Valley, que también han sido acusados de usar tácticas como rociar fijadores de cabello en las cajas de exhibición y las botellas de la competencia para que acumulen polvo y así desalentar su compra.

La preocupación de Waller respecto del problema de la rotación de personal le llevó a una serie de conclusiones. En primer término, los costos del reclutamiento y la capacitación sumaban cerca de 30 000 dólares al año por representante. Waller sabía que si se reducía la rotación, la rentabilidad de la vitivinícola Valley y de la división de San Francisco mejoraría. En segundo lugar, Waller creía que las ventas también crecerían. La cifra de 30 000 dólares no incluye los costos de oportunidad ligados a las ventas perdidas por falta de visitas a las cuentas. Tampoco abarca el tiempo que el representante nuevo tarda en desarrollar una buena relación con las personas encargadas de las cuentas. Después de considerar todos estos factores, Waller tenía confianza en que si bajaba la rotación, las ventas y la utilidad de la compañía irían mejor. Por otra parte, tenía la certeza de que Carl Roman estaba muy satisfecho porque el desempeño de la división había mejorado.

Pat Waller decidió investigar esta situación. De entrada, analizó dos fuentes posibles para saber si eran el eje del problema: el proceso de reclutamiento y contratación y la naturaleza del puesto. Para conocer los vínculos con el proceso de reclutamiento y contratación, se puso en contacto con la oficina de personal; mientras que con el fin de conocer la naturaleza del puesto, Waller salió a la calle con una serie de representantes de ventas.

Mike Wehner, gerente de personal de la división de San Francisco, era el encargado de contratar a todo el personal de la división, incluso al del almacén, los camioneros, los oficinistas y la fuerza de ventas. Wehner recurría a diversos métodos para atraer a los candidatos a vendedores. Con frecuencia, reclutaba a jóvenes recién egresados de las universidades de la zona, con lo que conseguía entre 10 y 15 representantes de ventas nuevos al año. Los anuncios en los periódicos y las ofertas colocadas en sitios Web de búsqueda de trabajo seleccionados generalmente producían 10 contratos al año. Seis agencias locales de empleo, con tarifas del orden de 3 000 dólares por persona contratada, resultaban en 15-20 representantes nuevos al año. Por último, el empleado que recomendaba a un amigo o conocido recibía un pago de 300 dólares si a éste se le contrataba. Esta práctica le costaba a la compañía 3 000 dólares al año. Wehner aseguró que no recluta a personal de competidores ni de clientes; creía que los contratados por medio de las agencias de empleo eran los más exitosos, pero no estaba muy seguro.

El proceso de contratación generalmente seguía el mismo patrón. El solicitante seleccionado llena un formato muy sencillo y después se entrevista con Wehner o su ayudante cerca de 30 minutos. Si durante este tiempo el candidato parece estar motivado y solicita el puesto de ventas, se le pide que regrese para platicar más con él.

Luego, el candidato se entrevista con el gerente general de la distribuidora, no más de 10 minutos. La distribuidora

de San Francisco es propiedad de Valley, y el nuevo representante de ventas trabajará ahí. A veces, Valley reasigna al representante de ventas a otras distribuidoras de su propiedad. Todos los representantes interactúan con la distribuidora de la zona y con frecuencia participan en programas de capacitación con los otros dos grupos de ventas de la distribuidora. Waller notó que el gerente general de la distribuidora considera que las características físicas y la juventud son los rasgos más importantes que el solicitante debe poseer para lograr pasar esta etapa.

El siguiente paso es una entrevista con el antecesor de Waller: John Ruppert, quien fue ascendido al puesto de gerente de cuentas importantes en la oficina matriz. De ahí, el recluta es enviado a la calle donde pasa un día entero con un representante de ventas con experiencia. Waller se preguntaba si esa jornada, durante la que el recluta "come y bebe bien", es una representación exacta del puesto. Si el aspirante supera todos estos obstáculos, la compañía le ofrece el empleo.

Antes de que ascendiera a gerente de ventas de la división de San Francisco, Waller había ido escalando en los diferentes puestos, después de haber empezado como representante de ventas de la división de Seattle. Como representante de ventas, Waller trabajó principalmente en calidad de misionero, que consiste en visitar licorerías y tabernas. De ahí, Waller llegó a gerente de distrito de la división de Seattle. Después, pasó a la división de Phoenix, en la que se desempeñó como gerente de zona, antes de aceptar el nombramiento de ayudante de un gerente de producto en la oficina central. La progresión fue la normal de una persona escogida para pasar a la gerencia de ventas, con la salvedad de que casi todos quienes ocupan este puesto que reciben ascensos provienen de la fuerza de ventas de las cadenas de tiendas. El nuevo nombramiento de Waller era su primer contacto con la administración de cuentas importantes.

El 8 de septiembre de 2007 Waller salió a la calle con Marv Flanigan, un veterano con nueve meses en la compañía. Se habían citado a las 7 a.m., pero Marv llegó tarde argumentando que un terrible accidente había demorado el trayecto de una hora para llegar. Flanigan dijo que el reciente cambio de territorio lo hacía tardar más en entrar al trabajo. Como llegó tarde, se pusieron a trabajar en seguida, y quedó descartada la invitación a tomar una taza de café que Waller pensaba hacerle como táctica de calentamiento para conocer los planes que Flanigan tenía para ese día. Ambos pasaron casi toda la mañana en una tienda de Albertson's (#561), donde montaron una exhibición de 50 cajas de vinos Valley, reubicaron el refrigerador y revisaron los anaqueles. Después de una presentación de 15 minutos ante el encargado de vinos, se dirigieron a la siguiente visita. Cuando Waller felicitó a Flanigan por la exhibición de las 50 cajas, éste contestó molesto: "Gracias, pero por desgracia no basta para llegar a la cuota. Nadie, repito, nadie consigue cumplir con ella. Me faltan 25 cajas y esa tienda es una de mis mejores cuentas. ¿Viste mi cuota de Santo Rey? 90 cajas. ¡Es inalcanzable!"

En la tarde que pasaron juntos, Waller observó la empeñosa promoción de ventas que Flanigan hizo ante el encargado de vinos de una tienda de Safeway (#724). Después, Waller cuestionó las débiles cifras de ventas que Flanigan cotizó al comprador de vinos. Éste contestó: "John (el anterior gerente de ventas de la división) y Rick (el actual gerente de zona de Marv) me dijeron que estirara mi proyección de ventas", y reveló que le habían dicho que "era la única forma de que pudiera alcanzar mis cifras. Rick incluso me dijo que inflara los números del resumen que envió a Napa".

Inflar los números significa que un representante afirmaría que se había instalado una exhibición de 50 cajas, cuando el gerente de la tienda o el encargado de vinos sólo habían pedido una muestra de entre 25 y 30. El montaje aparentaría una exhibición de 50 cajas, pero las del centro estarían vacías.

El 23 de septiembre de 2007 Waller trabajó con Bill Murphy. Éste, un veterano que tenía seis meses en la compañía, llegó muy molesto. Dijo que su gerente de distrito le había llamado la noche anterior, a las 10:30, para quejarse de la situación de Safeway #507. Después de 30 minutos de instrucciones específicas y otros mensajes, Murphy había aceptado visitar el establecimiento, temprano por la mañana, para corregir las deficiencias. Afirmó que le llamaba por la noche dos o tres veces a la semana, para conocer sus avances en cuanto las directrices de la vitivinícola. Según dijo, casi siempre se comunicaba con él dentro del par de horas que dedicaba a preparar sus papeles.

Durante la comida, Murphy insinuó que le gustaría pasar a la administración: "Aun cuando se piensa que los gerentes de distrito son poco más que niñeras de los representantes nuevos, creo que podría hacer un buen trabajo. El sueldo no me molesta. (Los gerentes de distrito ganaban entre 5 000 y 6 000 dólares más.) Quiero decir, con todas las cajas que he vendido, si me pagaran una comisión, ya sería rico. Pienso que en verdad puedo capacitar a los nuevos representantes como dice el manual."

A esas alturas, Waller ya tenía una idea bastante clara de la situación. ¿Qué cree usted que pasa en la vitivinícola Valley?

Caso 1.2

Health Care Office Solutions, Inc.

Greg Braver, vicepresidente de ventas de Health Care Office Solutions (HCOS), se preparó para ese día durante varias semanas. Después de recibir una llamada de John Marston, fundador y director general de HCOS, dos semanas antes, revisó las estrategias generales de marketing de la empresa y más específicamente las de ventas. Marston, Braver y todo el equipo administrativo de HCOS se reunirán para planear la estrategia de marketing para los años siguientes. Como vicepresidente de ventas, Braver va a moderar la discusión y desea estar listo para cualquier pregunta que surja. Como guía para este análisis estratégico, HCOS contrató los servicios de Strategic Marketing Specialists (SMS), empresa consultora que trabaja con compañías de salud para elaborar planes comerciales estratégicos eficaces. Grace Johnson, directora general de SMS y respetada asesora en la industria del cuidado de la salud, va a presidir las juntas.

En 1980, John Marston fundó en Chicago a HCOS como imprenta, entonces conocida como Printing Solutions, Incorporated, que trabajó con una amplia variedad de negocios de diversas industrias. A pesar de ser una industria muy competida, Printing Solutions se ganó la reputación de ofrecer un buen servicio al cliente y abrió otras cuatro instalaciones en el área de Chicago durante los cinco años siguientes.

Sin embargo, sólo unos cuantos años después se percató de que muchos de sus mejores clientes eran consultorios médicos. Los pequeños y medianos (entre dos y diez doctores) tienen necesidades muy especiales de impresión debido a las exigencias de registros internos para pacientes y aseguradoras, así como para cuestiones gubernamentales. Como resultado, en 1985 la empresa tomó la decisión estratégica de centrarse sólo en empresas de cuidado de la salud, en particular, consultorios médicos y clínicas pequeñas. Encontró un nicho en los consultorios que no contaban con el conocimiento para satisfacer por sí mismos sus necesidades de impresión. Al ofrecer un excelente servicio al cliente y entender las necesidades únicas de impresión, ganó una reputación local, regional y al final, nacional.

Como parte de esta nueva estrategia, la empresa cambió su nombre a Health Care Office Solutions, Inc. Este cambio reflejó, en parte, la nueva realidad de que ahora se dedicaba más a los asuntos de oficina además de las impresiones. Por ejemplo, a los consultorios les interesaba que HCOS no sólo manejara los impresos, sino también lo que concierne con el diseño, elaboración y llenado de facturas, recordatorios para los pacientes y otros papeles para el correo. HCOS formó una división para manejar estas actividades. En la figura 1 se presentan sus servicios comerciales.

FIGURA 1 **Servicios que ofrece Health Care Office Solutions, Inc.**

Impresiones
Declaraciones
Facturas
Formatos estándar de aseguradoras
Formatos a la medida
Exámenes
Papelería
Sobres
Formatos de anuncios
Etiquetas de colores

Servicios especiales
Servicios de marketing e impresiones a color
Servicios de correo y entrega
Servicio de procesamiento de facturas y recibos

Productos y servicios misceláneos
Carpetas para archivar
Divisores de archiveros
Servicio de diseño de carpetas y ensamblados
Formatos gubernamentales, folletos y gabinetes

Como ya se mencionó, HCOS se creó una reputación en el país al trabajar con consultorios médicos pequeños y medianos (donde hay de dos a diez doctores y personal como gerente de oficina, enfermeras, asistentes de enfermería, capturistas médicos, especialistas de seguros y recepcionistas, entre otros). Los médicos se dieron cuenta de que manejar una oficina requería conocimientos distintos de su profesión y —más importante aún— que administrarla les distraía de su misión real: recibir a los pacientes y trabajar con ellos. Se han creado varias empresas para apoyar las operaciones de una oficina de este tipo. HCOS fue una de esas empresas, y ha trabajado mucho para entender las necesidades y exigencias de la administración de consultorios.

Además de las impresiones, HCOS encontró un nicho al ayudar a los médicos a administrar dos funciones básicas de sus consultorios: 1) hacer facturas para los pacientes y las aseguradoras, y 2) marketing. En cuanto a las primeras, el consultorio transmite todos los datos del paciente (tratamientos, compañía aseguradora, plan de cobertura de la aseguradora y otros datos pertinentes) a HCOS, la cual

crea todos los formatos necesarios, los envía por correo e incluso archiva los documentos; cobra una tarifa mensual con base en la cantidad de transacciones. Además, HCOS imprime los formatos, lo cual implica una segunda fuente de ingresos significativa. Con este sistema, los datos ingresan en Excel y de ahí van a diversos formatos con facilidad. Después se envía esta información a HCOS, y el personal del consultorio no tiene que preocuparse de los formatos ni del correo. Esta solución completa de software e impresiones (el paquete total de soluciones) creó oportunidades incluso mayores para la empresa.

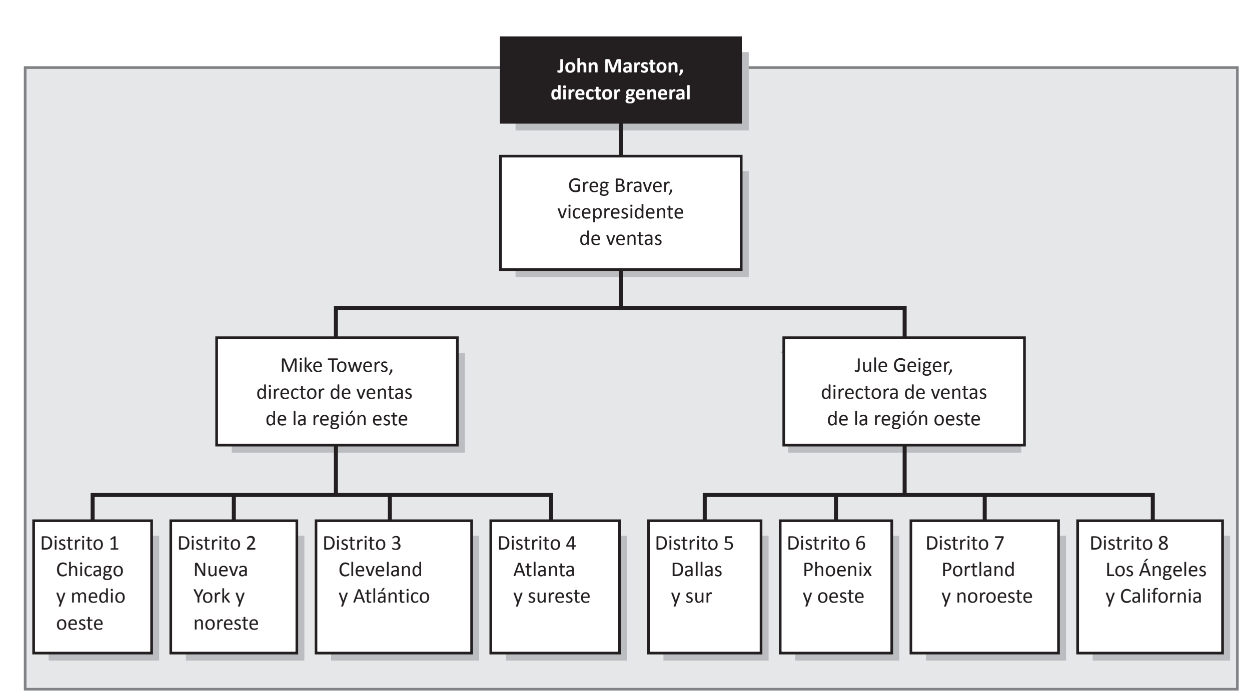
Sus servicios de marketing abarcan una campaña completa, desde su creación hasta la impresión, con envíos por correo y entregas, de nuevo con materiales impresos por HCOS. Esta empresa cuenta con personal capacitado en comunicaciones de marketing para elaborar el material pertinente y necesario. Este servicio de valor agregado creció con rapidez en años recientes en la medida en que los médicos reconocieron la importancia de estar en contacto con sus pacientes mientras buscan y atienden a otros.

Greg Braver llegó a la empresa en 1990 para construir una fuerza de ventas nacional. Hizo su carrera en varias compañías de cuidado de la salud, y aunque su experiencia en impresiones era limitada, conocía el aspecto administrativo de los consultorios médicos, clínicas pequeñas y otros proveedores de estos servicios. Braver comenzó como representante farmacéutico de Merck y ascendió con rapidez a gerente de ventas y de distrito en sólo siete años. En ese momento cambió de empleo para aceptar el puesto de gerente de ventas regional en una empresa proveedora de hospitales. Cuando le ofrecieron ser vicepresidente de ventas en HCOS, de inmediato vio el potencial de la compañía y la oportunidad de crear una fuerza de ventas nacional.

HCOS conformó una fuerza de ventas nacional de 60 vendedores ubicados en las principales ciudades de Estados Unidos, en dos regiones (este y oeste) a cargo de Mike Towers (este) y Jule Geiger (oeste). Cada región tenía cuatro distritos con seis a ocho vendedores. En la figura 2 se detalla la estructura organizacional de la fuerza de ventas. Towers y Geiger han estado en la empresa más de siete años. Ambos llegaron al principio como vendedores y ascendieron a la vicepresidencia regional.

Sin demora, Braver se concentró en contratar a vendedores con experiencia en el cuidado de la salud. Marston y Braver pensaban que era más importante que los vendedores conocieran el proceso y procedimientos de los consultorios médicos que el negocio de la impresión. Por sus antecedentes, Braver se sentía tranquilo al contratar a vendedores farmacéuticos y de otros proveedores del cuidado de la salud, como Johnson & Jonson. Estas personas conocían los retos particulares que enfrentan los médicos al administrar un consultorio complejo y al mismo tiempo ejercer su práctica. Como resultado, su capacitación era más breve y se centraba más en los productos y servicios que ofrecía HCOS

FIGURA 2 **Estructura organizacional de HCOS**



que en el análisis de los clientes. Este detalle significaba que eran productivos más pronto y que los costos de la capacitación eran más bajos.

Un punto desfavorable era que estas personas a menudo llegaban con opiniones formadas sobre la forma de vender y la naturaleza de la relación con el cliente. Braver descubrió que debía capacitarlos de nuevo sobre la importancia de la relación con los compradores. HCOS se ganó una excelente reputación de servicio, y la relación con sus clientes era esencial para el éxito de la empresa. Además, era caro contratar a vendedores experimentados. Los recién contratados esperaban un salario promedio de 50 000 dólares y compensaciones por incentivos en su primer año. Cuarenta por ciento de los vendedores de HCOS estaba en la empresa desde hacía 10 años por lo menos, y percibía salarios y compensaciones por incentivos de 80 000 dólares en promedio. La compensación solía darse en forma de bonos conforme se alcanzaran cuotas de ventas de impresiones y de los nuevos servicios de valor agregado. En la figura 3 se detalla compensaciones y prestaciones habituales para los vendedores nuevos y con experiencia (más de 10 años).

Como el negocio de la empresa consistía de consultorios médicos pequeños y medianos, nunca se había creado un equipo de cuentas de ventas nacional. Cada vendedor tenía un territorio determinado y era responsable de los negocios en esa área. La empresa había tenido programas de marketing para diversos tipos de especialidades médicas (por ejemplo, consultorios pediátricos y ortopédicos). Además, las mejores cuentas de la compañía recibían atención especial del vendedor del territorio. En la medida que crecían los consultorios, lo hacía la demanda de vendedores. Por añadidura, cuando HCOS añadía más servicios del tipo de su paquete de servicios de marketing, los vendedores dedicaban cada vez más tiempo a cada cliente, en particular a los grandes.

FIGURA 3 **Compensación/prestaciones para los vendedores nuevos y con experiencia en HCOS (en dólares)**

	Nuevos	**Con experiencia (10 años)**
Salario	$40 000	$55 000
Compensación por incentivos (promedio)	10 000	25 000
Prestaciones	15 000	19 000
Prestaciones médicas	6 000	6 000
Prestaciones de jubilación	9 000	13 000
Total	$65 000	$99,000

Como resultado de una fuerte campaña de marketing en conferencias médicas, de anuncios en publicaciones adecuadas y, desde luego, de una fuerza de ventas dedicada, la empresa disfrutaba ya de 26 años de crecimiento. Con vendedores en las principales ciudades, HCOS contaba con una red bien establecida de oficinas para apoyar sus operaciones. Conforme crecía, los gerentes habían hecho su parte e identificaron nuevos lugares según la cantidad de negocios posibles y la capacidad de ubicar instalaciones de impresión con costos razonables. Marston, apoyado por otros gerentes, consideraba que para la empresa era crucial conservar el control del negocio del cliente, desde el diseño hasta la impresión y entrega de pedidos. Los nuevos servicios, como la facturación y los envíos por correo, se subcontrataban a empresas locales de cada ciudad, pero HCOS se ocupaba con cuidado de elegir a proveedores de buena calidad, y los clientes no habían padecido problemas mayores.

Sin embargo, desde hace un año Marston y Braver empezaron a notar un cambio. Si bien la empresa seguía en crecimiento, el ritmo bajaba. Otra tendencia también les preocupó: HCOS perdía clientes nuevos con un ritmo creciente. Con la atención de HCOS puesta en el servicio al cliente y en los productos/servicios de buena calidad, la empresa siempre había podido arreglárselas bien con la competencia. Muy pocas imprentas locales o nacionales manejaban los retos particulares del trabajo con consultorios médicos. No obstante, HCOS notaba que compañías como Administaff les ganaba contratos. Por último —y esto era la mayor preocupación de Marston y Braver—, parecían aumentar las quejas de sus clientes. Aunque la empresa no tenía un sistema de administración de las relaciones con los clientes (ARC), Braver estaba seguro de que había más quejas por pedidos tardíos, baja calidad y servicio deficiente al cliente que antes. En realidad, fueron estas situaciones las que origi-naron la serie de juntas que empezaban ese día.

Evalúe la estrategia en curso en HCOS para su mercado objetivo básico (consultorios médicos medianos). ¿Se le ocurre alguna sugerencia para que HCOS mejore las relaciones con sus clientes actuales y consiga mejores oportunidades comerciales?

Caso 1.3

Microsoft Canadá: trabajo conjunto de ventas y manejo del producto



INTRODUCCIÓN

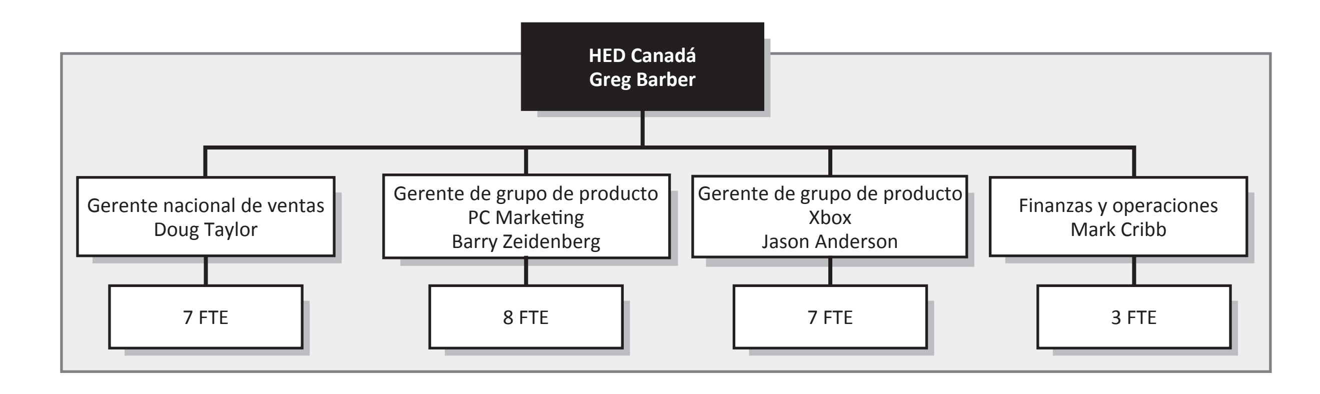
Doug Taylor, gerente nacional de ventas de la Home & Entertainment Division (HED) de Microsoft Canadá, pensaba en los movimientos de PC Marketing para lanzar una página de internet de educación para el consumidor. Barry Zeidenberg, gerente de grupo de producto de PC Marketing, opinaba que la página de (su idea) era esencial para el desarrollo de largo plazo de la base de usuarios de computadoras personales (PC, por sus siglas en inglés) de Microsoft. El costo de la creación y mantenimiento de esta página, "Microsoft Home Magazine", se calculaba en un millón de dólares al año, o 10% del presupuesto promocional combinado de ventas y marketing. La primera reacción de Taylor fue que el dinero se invertiría mejor en los canales de ventas, para impulsar las ventas generales.

MICROSOFT CANADÁ HOME & ENTERTAINMENT DIVISION

Home & Entertainment Division (HED) era la parte del consumidor del negocio de Microsoft Canadá (la otra parte, la empresarial, atendía las necesidades de corporaciones como General Electric y Bell Canadá). HED tenía dos negocios: Xbox y PC. El negocio de PC de HED consistía en software para el consumidor, y software y hardware comerciales. En el software para el consumidor había marcas como Encarta, Money y Works; en el software comercial, programas como Windows, Office y Excel. El hardware constaba de teclados y ratones. HED se desempeñaba muy bien, y Microsoft Canadá dependía de ella para una parte significativa de sus ingresos y ganancias provenientes de los consumidores.

Taylor y Zeidenberg habían trabajado en empresas de bienes empacados para el consumidor, como Coca-Cola y Unilever. Ambos tenían experiencia en ventas y marketing antes de llegar a Microsoft. Taylor estaba en Microsoft desde 1998, y Zeidenberg, desde 2001. Ambos eran subordinados directos de Greg Barber, encargado de la HED (véase la figura).

Taylor, gerente nacional de ventas de Home & Entertainment Division, se encargaba de las ventas nacionales de PC Marketing y Xbox. Sus clientes eran comerciantes mayoristas, como Wal-Mart, Zellers y Toys "R" Us; tiendas de electrónica, como Best Buy y Future Shop; y cadenas espe-



cializadas, como EB Games. Taylor tenía metas anuales de equipos de ventas mínimas y extendidas para PC y Xbox. Su compensación anual era una combinación de salario base e incentivos vinculados con el volumen y el logro de otros objetivos, como la iniciativa de administración por objetivos (APO) de Microsoft. Si bien los clientes de PC Marketing y Xbox eran semejantes, tenían prioridades distintas. Una meta de Taylor era aprovechar la ventaja de PC en las ventas de Xbox, y viceversa. Por ejemplo, las ventas de PC habrían sido mayores en Wal-Mart si esta tienda se hubiese centrado más en atender el espacio de artículos para el hogar y oficina. El sonado lanzamiento de Xbox y el grado de apoyo al canal permitieron a Taylor mejorar su negocio de PC en Wal-Mart. Taylor declaró:

> Estoy a cargo de obtener ingresos de HED con la venta de productos y medios a mi alcance, mediante los presupuestos para los canales. Para mí, no importa si vendo X cantidad de Windows o Y cantidad de ratones (mouses) ópticos. Mi única preocupación son los ingresos totales. Los gerentes de grupo de marketing se encargan de los ingresos por líneas individuales de producto.
>
> Soy una persona centrada en los datos, y me gusta analizarlos para que se me ocurran ideas. Me doy cuenta de que la página de internet propuesta nos ayudaría a promover el interés de los consumidores en nuestros productos de PC. Coincido en que la cooperación con marketing requiere administrar la relación… pero también tenemos que hacer lo que sea mejor para el negocio.

Taylor compartía junto con dos gerentes de grupo de producto de HED un presupuesto promocional común, y se ponían de acuerdo para asignar de la mejor manera el dinero entre el gasto para los canales (apoyo a los clientes) y el gasto al consumidor (educar a los consumidores e impulsar la demanda). El presupuesto promocional anual de HED para el negocio de PC era más o menos de 10 millones de dólares.

Zeidenberg, el gerente de grupo de producto de PC Marketing, coordinaba las actividades del negocio de PC. Su mercado objetivo eran los consumidores canadienses que usaban o planeaban usar PC. Para abordarlos, dependía de una combinación de publicidad en los medios, que incluía prensa, televisión y programas en internet. Sus metas eran generar ingresos anuales por producto y despertar interés por parte del consumidor en productos de PC de Microsoft, como Windows XP y Office. Además de la publicidad para los consumidores, explica Zeidenberg:

> Dedico un tiempo a Taylor para informar a nuestras cuentas de clientes sobre nuestras iniciativas de marketing. Y nos agrada ver que nuestras cuentas minoristas comienzan a reconocer el valor de nuestras iniciativas y contenido de marketing. Dos importantes minoristas de electrónica nos han dicho que nuestras campañas de marketing son excelentes, y quieren trabajar con nosotros para incorporarlas a su propia estrategia de comunicaciones con los clientes. Si bien la preocupación de marketing suele referirse a la visión de largo plazo de la salud del negocio, no podemos ignorar el efecto en el corto plazo de nuestros programas de marketing en el nivel de las cuentas.

La compensación de Zeidenberg era una combinación de salario base e incentivos. Respecto de la compensación de Taylor, los incentivos para el desempeño de Zeidenberg representaban un porcentaje menor de su remuneración general.

LA PÁGINA DE INTERNET MICROSOFT HOME MAGAZINE

El objetivo de la página propuesta, "Microsoft Home Magazine", era "educar y fomentar emoción" entre los consumidores en la "batalla contra la apatía de las PC". Microsoft definía la "apatía de las PC" como la tendencia de los consumidores a usar sus PC sólo para algunas cuantas actividades, lo que no los motivaba a actualizar sus computadoras actuales porque no percibían la necesidad de otras funciones.

En el sitio de internet, los consumidores hallarían artículos sobre cómo emplear las computadoras para organizar su cotidianidad, consejos para descargar música y hacer discos de audio (legalmente) con ella; asimismo, columnas sobre diversos temas relacionados con la computación. Se contrataría a terceros para redactar los artículos y manejar las actualizaciones del sitio.

Se esperaba que la elaboración y lanzamiento de esta página costara un millón de dólares, y que los costos constantes del sitio fueran de un millón de dólares al año. En la figura 1 se presenta una imagen de este sitio propuesto.

EL PROBLEMA

La principal preocupación de Taylor era que se esperaba que el negocio de PC de HED padeciera reducciones porcentuales de dos dígitos en sus envíos respecto del año anterior. Calculaba que, si invirtiese la misma cantidad en apoyo a sus clientes minoristas (en lugar de gastar un millón de dólares en un sitio de internet), generaría 10 millones de dólares adicionales de ingresos el año siguiente. Taylor comentó:

> En el aspecto positivo, incubar futuros clientes es una buena idea. En el aspecto negativo, esto pone en riesgo las metas de ventas del año siguiente.

Home & Entertainment Division sostenía juntas trimestrales de un día completo con ventas y marketing para fomentar la colaboración y alineación de objetivos de productos individuales y comerciales totales. Aunque Taylor y Zeidenberg se reunieron varias veces para analizar la iniciativa del sitio de internet "Microsoft Home Magazine",

FIGURA 1 **Portal de "Microsoft Home"**

Fuente: *www.microsoft.com/home*



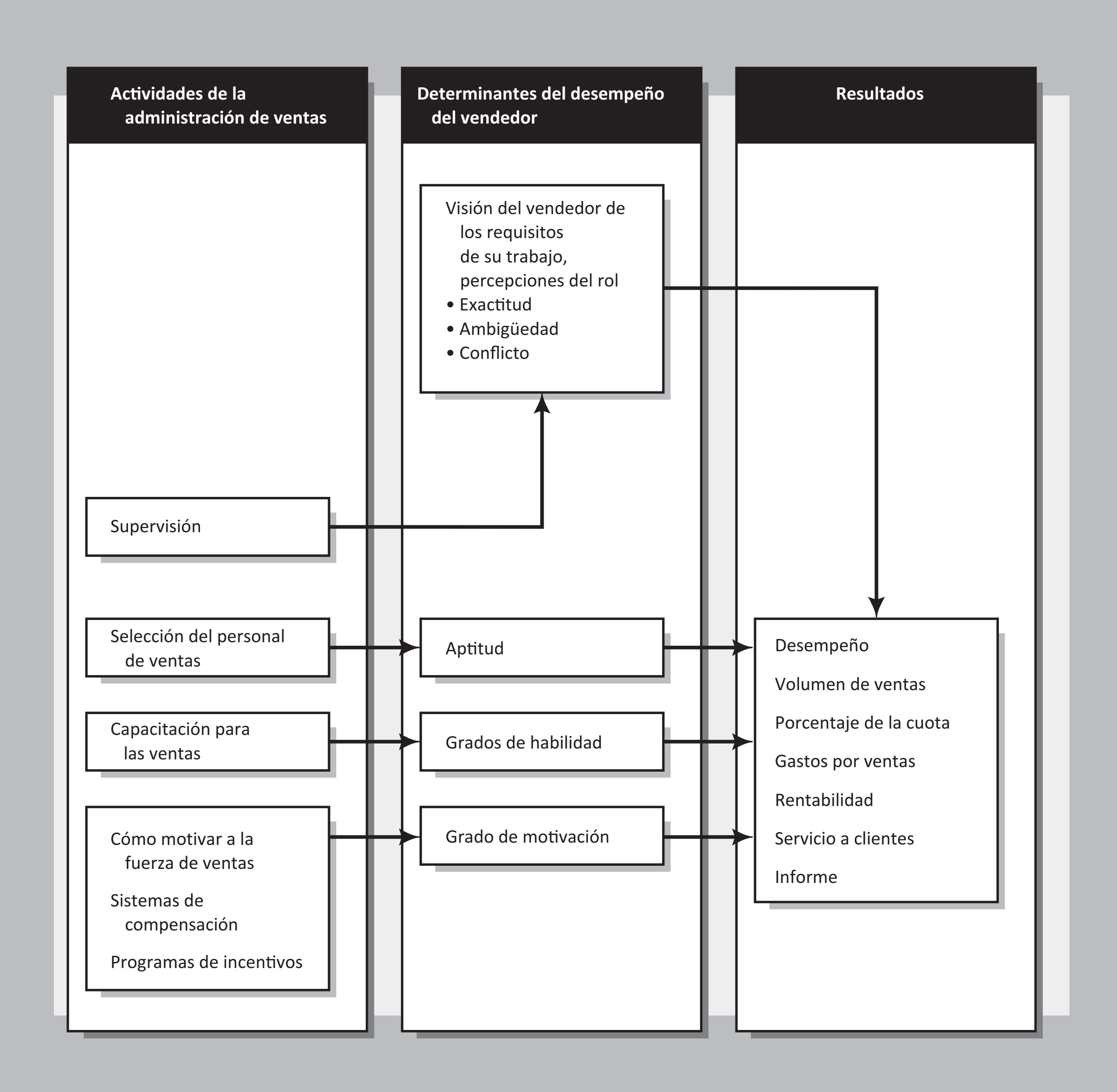
ambos se preguntaban si valdría la pena pedir la opinión de otros ejecutivos de HED sobre este proyecto.

La iniciativa del sitio de Zeidenberg, en su parte positiva, permitiría a Microsoft imponer el liderazgo del uso de PC en la opinión canadiense; destacaría, asimismo, formas útiles de integrar el uso de las computadoras a la vida cotidiana. No se esperaba, por otra parte, ninguna tregua en la competencia —que siempre había sido intensa— en el ámbito del menudeo. Los costos de la elaboración y mantenimiento representaban una porción considerable del presupuesto promocional anual de HED. ¿Podía costear la división esta iniciativa? ¿Podía darse el lujo de no hacerlo? Estaba claro el conflicto potencial entre ventas y manejo del producto.



Parte dos

Implementación del programa de ventas



El capítulo 1 señaló que la administración de ventas abarca tres procesos interrelacionados: 1) La formulación de un programa de ventas, 2) La implantación del programa de ventas, y 3) La evaluación del desempeño y la supervisón de la fuerza de ventas.

En la primera parte se abordó el inicial de estos procesos. En la segunda parte se tratará el siguiente desarrollo, que explora las políticas y los procedimientos necesarios para implantar el programa de ventas de la empresa. En el capítulo 6 se presenta un modelo que incluye los factores principales que afectan el desempeño del vendedor y su comportamiento laboral, como las variables del entorno, las percepciones de su función, las aptitudes, los grados de capacidad y la motivación. Describe de manera detallada, además, las formas en que se perciben las funciones; en suma es un elemento clave del modelo. Las percepciones de la función se deben a las exigencias que los clientes, los administradores y las familias imponen a los vendedores. Se comentan, por último, las políticas de supervisión que ayudan a los vendedores a manejar exigencias ambiguas o contradictorias. En el capítulo 7 se trata la motivación y su papel crucial en la administración de ventas; en el siguiente se analizan las características personales relativas a la aptitud para las ventas, así como algunas formas para el diseño de procedimientos de reclutamiento y selección de personal, útiles, a su vez, en la creación de una fuerza de ventas con las capacidades necesarias para llevar a cabo las tareas y las actividades de ventas que se requieren. El reclutamiento y la selección de la fuerza de ventas son tema del capítulo 9.

El gerente de ventas debe decidir qué aptitudes se requieren para que los vendedores estén en posibilidades de vender los productos y servicios de la empresa. Luego deben elaborarse los criterios de selección y las técnicas de reclutamiento para asegurar que la compañía contrate a las personas adecuadas.

Independientemente de que una empresa seleccione y reclute de manera eficaz a sus vendedores, necesita, incluso, programas de capacitación para dar a los recién llegados y a los veteranos experimentados las habilidades necesarias para conservar su capacidad en un ámbito de ventas que cambia con rapidez. En el capítulo 10 se aborda la capacitación de ventas y diversas técnicas para ello.

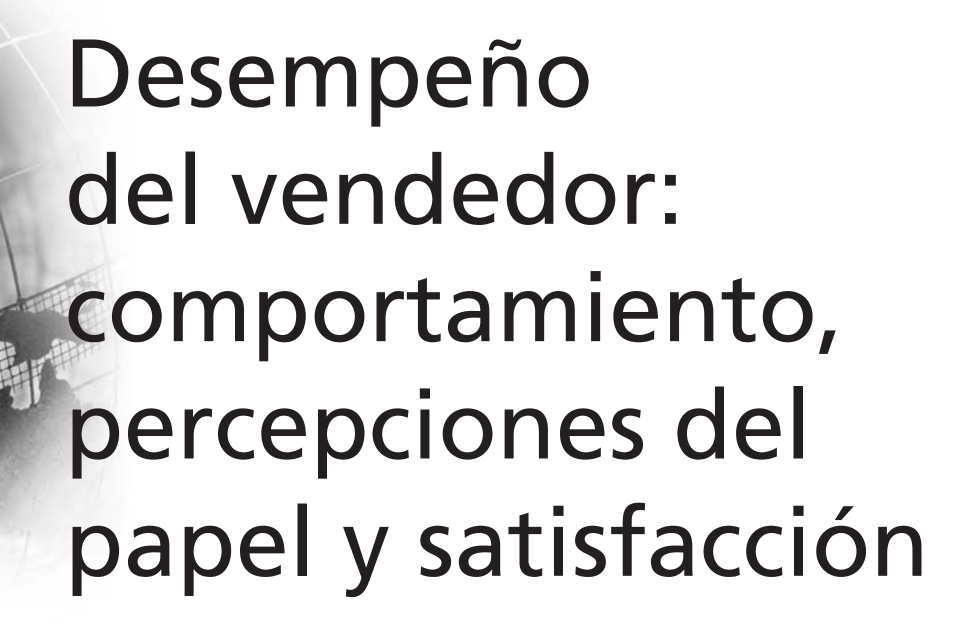
La motivación de un vendedor, por último, depende en gran parte de la cantidad y atractivo de las recompensas esperadas por un desempeño laboral determinado. El gerente de ventas necesita identificar las recompensas más atractivas para la fuerza de ventas y diseñar programas de compensación e incentivos que generen un alto grado de motivación.

El capítulo 11 cierra la segunda parte con la incorporación de las recompensas a los programas eficaces de compensación e incentivos por ventas.

Los tres primeros capítulos se dedican al proceso complejo del desempeño y comportamiento del vendedor. Los tres últimos aplican ese conocimiento a la práctica de la administración de ventas.

Capítulo 6 Desempeño del vendedor: comportamiento, percepciones del papel y satisfacción
Capítulo 7 Desempeño del vendedor: cómo motivar a la fuerza de ventas
Capítulo 8 Características personales y aptitudes para las ventas: criterios para seleccionar vendedores
Capítulo 9 Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas
Capítulo 10 Capacitación para las ventas: objetivos, técnicas y evaluación
Capítulo 11 Compensación e incentivos para el vendedor

Capítulo 6



Desempeño del vendedor: comportamiento, percepciones del papel y satisfacción

La función cambiante de los vendedores



La eficacia de las ventas suele definirse por el dinero que generan. Sin embargo, estos datos suelen simplificar demasiado una situación compleja. Muchos factores que inciden en las ventas escapan al control de los vendedores, como las diferencias regionales y de los territorios, las políticas administrativas, los competidores, y el mismo producto. Se necesita un vendedor experimentado para formular una propuesta de ventas que atienda las necesidades de un posible cliente. En realidad, el vendedor pasó de ser un vocero del producto a un administrador de relaciones, y de ser un "vendedor de soluciones" a un asesor. Cada vez es menos frecuente que las actividades de aceptar pedidos, y ofrecer servicios, apoyo técnico y conocimientos del producto no estén directamente a cargo del vendedor. Como resultado, cambió el estatus del vendedor dentro de la empresa. En 1992, todas las fuerzas de ventas de clase mundial de Chally representaban sus propios productos. Sin embargo, en 2007 las mejores organizaciones de ventas son empresas especializadas en ventas y servicios que no fabrican los productos que comercializan.

Sin duda hay un cambio hacia un mercado más orientado al cliente que recompensa a las empresas con ventajas competitivas en el producto, tecnología o investigación. Por ende, las empresas se han convertido en "canales alternos", sean "call centers" eficientes, distribuidoras por segmentos de mercado o "revendedoras que agregan valor" (RAV) muy especializado, lo que les permite dedicarse con más eficiencia a sus competencias básicas. Esto conduce a la formulación de las siguientes preguntas: ¿qué tan importantes son los vendedores? ¿Son tan importantes como el producto?

¿La clave de la participación del mercado es el producto, o el vendedor?

Se pensó que la base de datos de ventas mundiales de Chally 2007 ayudaría a responder dichas cuestiones. Al analizar los datos de más de 17 000 clientes pertenecientes a más de 15 industrias, Chally elaboró una clasificación general tanto de la empresa vendedora como de los representantes de ventas, y calculó el porcentaje de adquisiciones totales de un proveedor particular

durante un periodo de tres años. Esta tercera medida se conoce como la "participación de cartera". La meta de una empresa y de un vendedor es ser el único proveedor de un cliente, con 100% del negocio.

Se analizaron los datos para determinar qué variables (qué habilidades específicas del vendedor o qué factores del proveedor) se relacionaban con la mayor "participación de cartera del cliente". Los resultados revelaron que el vendedor es más importante que el precio, calidad o características y opciones del producto. Los clientes perciben, curiosamente, una interacción entre el efecto del vendedor y su empresa, sin considerar al vendedor o a la empresa de forma individual. Esto significa que aunque un vendedor sea un poco más importante que la empresa, cuando se considera al vendedor y a la empresa juntos, el efecto del conjunto fue mayor que la suma de sus partes. Dicho de otro modo, tanto la empresa como el vendedor eran importantes, pero se presentaba una sinergia si ambos eran fuertes.

La función de los vendedores en las ventas es más importante que nunca y representa un elemento crucial en la estrategia de marketing general de una empresa. Sin embargo, la demanda de los clientes de mejores productos, de grados más elevados de apoyo al cliente y de tecnología de punta, genera algunos aspectos estratégicos significativos para empresas con una ventaja competitiva en el desarrollo o investigación de un producto: ¿deben invertir en construir una cultura del cliente sólida (centrarse en las ventas) o mantener las inversiones fuertes en investigación y desarrollo del producto? Con recursos limitados, lo más probable es que a la mayoría de las empresas se les dificulte mantener una orientación al producto mientras construyen una cultura basada en el cliente con una función sólida de ventas, lo que significa que es probable que continúe la tendencia a establecer relaciones sólidas con los clientes mediante canales alternos, como los RAV.

Fuente: HR Chally Group, 2007.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El desempeño que alcanza un vendedor es resultado de la compleja interacción de múltiples factores, muchos de éstos están relacionados con las características personales del individuo, su motivación y su forma de percibir el trabajo. Es fundamental que los gerentes de ventas entiendan con claridad el desempeño del vendedor, para aprovechar al máximo su potencial en este sentido. Este capítulo presenta un modelo del desempeño del vendedor y sienta las bases para la información que se proporciona en los capítulos 6 a 11. Además, trata uno de los elementos fundamentales del modelo: la percepción que un vendedor tiene de su función.

Cuando haya terminado de leer este capítulo, usted podrá:

- Entender el modelo del desempeño del vendedor.
- Identificar los diversos elementos que componen el modelo.
- Explicar el proceso de la percepción de la función.
- Entender por qué el rol de vendedor es susceptible a algunos temas relacionados con los roles.
- Explicar la influencia que el conflicto del rol, la ambigüedad del rol y la exactitud del rol ejercen en la percepción que el vendedor tiene de su rol.

Como se indica en el escenario de la introducción, existe toda una serie de factores que afectan el desempeño del vendedor. Al implantar los programas de ventas, los gerentes deben motivar a los representantes y dirigir su comportamiento hacia las metas de la compañía. Así, los gerentes de ventas deben saber por qué los individuos de la fuerza de ventas se comportan como lo hacen. En este capítulo se presenta un modelo que permite entender el comportamiento de la fuerza de ventas. El modelo destaca los nexos entre el desempeño del vendedor y las determinantes de ese desempeño. En el capítulo se analiza, además, uno de los elementos fundamentales del modelo: la percepción que el vendedor tiene de su papel. En pocas palabras, los vendedores trabajan en un

ambiente particular, donde la esencia de su rol está en un proceso de cambio. La segunda parte del capítulo delinea cómo la percepción que el vendedor tiene de su papel afecta su desempeño. A medida que usted estudie el resto de esta sección, la cual explica con detalle los elementos básicos que componen el modelo, conseguirá entenderlo mejor.

ENTENDER EL DESEMPEÑO DEL VENDEDOR: ¿POR QUÉ EL DESEMPEÑO DEL VENDEDOR?: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA EL GERENTE DE VENTAS?

Es sumamente importante que el gerente de ventas entienda el modelo del desempeño del vendedor (figura 6.1), el cual se explica a lo largo de éste y los siguientes capítulos, porque casi todo lo que hace el vendedor influye en ese modelo. Por ejemplo:

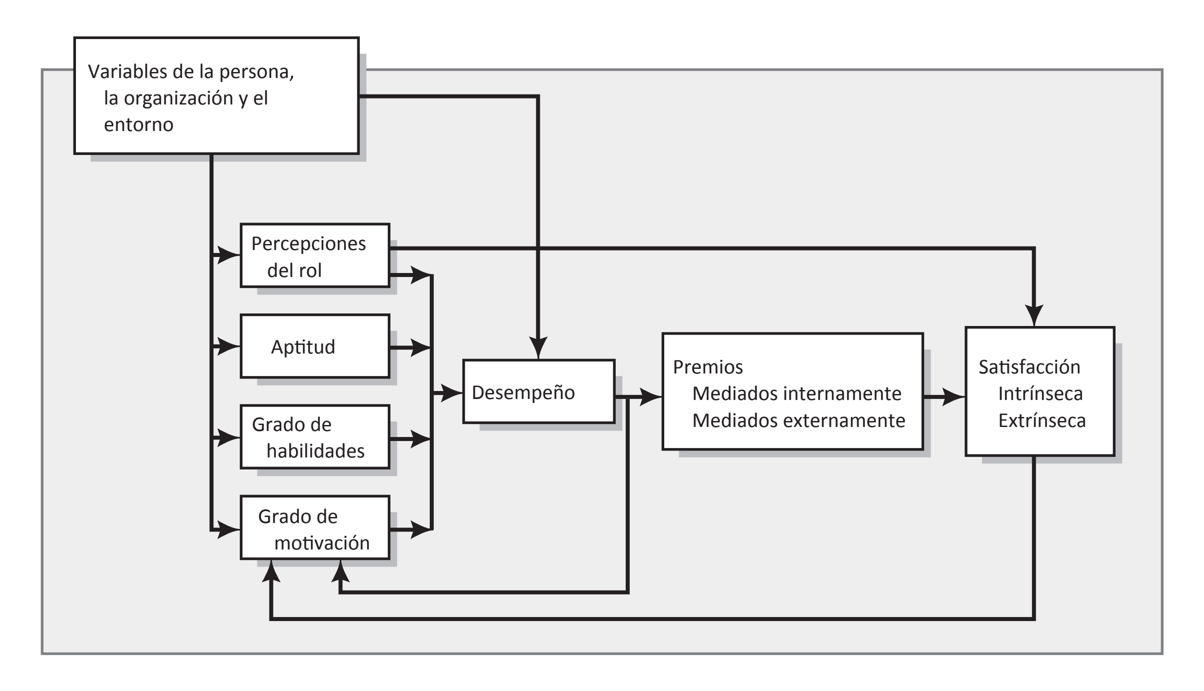
- La manera en que el gerente de ventas organiza y despliega a la fuerza de ventas afecta la percepción que tiene el vendedor respecto de su puesto.
- La manera en que el gerente selecciona a los vendedores y la clase de capacitación que éstos reciben afecta las aptitudes y habilidades del personal de ventas.
- El programa de compensaciones y la forma de administrarlo influye en los grados de motivación y en el desempeño general de ventas.

El modelo ofrece al gerente de ventas un instrumento que le permite visualizar los efectos que producen sus actividades y apreciar los roles interrelacionados de las opciones que están bajo su mando. En este capítulo se describe el modelo y se destacan sus diversos elementos. Además, se remite a un elemento crucial del modelo —el elemento del rol—, y se delinea lo que sustenta sus efectos, así como las influencias que lo afectan.

EL MODELO

La bibliografía que versa sobre la psicología industrial y organizacional indica que el desempeño laboral de un trabajador está en función de cinco factores básicos: 1) las percepciones del papel,

FIGURA 6.1 **Modelo de las determinantes del desempeño del vendedor**



2) la aptitud, 3) el grado de habilidades, 4) la motivación y 5) las variables personales, organizacionales y del entorno.[1] En la figura 6.1 se presenta un modelo general del desempeño del vendedor en el que se incluyeron estos factores como determinantes básicas. El éxito de todo vendedor es una compleja combinación de estas fuerzas, que influyen de manera positiva o negativa en su desempeño.

Aunque no se muestra en el modelo, estas determinantes interactúan muy sustancialmente en consecuencia, si un trabajador tiene deficiencias en alguno de estos factores, entonces cabe esperar que tenga un mal desempeño. Por ejemplo, si el vendedor tuviera una capacidad innata y la motivación para desempeñarse, pero no supiera cómo realizar el trabajo, entonces cabría esperar que tuviera un desempeño bajo. Si el vendedor, del mismo modo, tuviera la capacidad y percibiera con exactitud cómo desempeñar su trabajo, pero no estuviera motivado, entonces probablemente tendría un mal desempeño.

Una nota adicional: los factores del modelo no son independientes entre sí. No se ha definido con precisión cómo interactúan los factores y, de hecho, suelen variar un poco de una persona a otra. Sin embargo, es casi un hecho que estas determinantes se interrelacionan.

El elemento de las percepciones del rol

El rol que corresponde al puesto de vendedor en una empresa, el cual se analiza con mayor detalle más adelante en este capítulo, representa el conjunto de actividades o comportamientos que la persona que ocupa el cargo tendrá que poner en práctica. Este papel está definido en gran medida por las expectativas, exigencias y presiones que sus socios de rol comunican al vendedor. Estos socios incluyen a personas dentro y fuera de la empresa que tienen un interés claro en la manera en que el vendedor desempeña su trabajo: los altos ejecutivos, el supervisor, sus clientes y sus familiares. La percepción que el vendedor tenga de estas expectativas influye demasiado en la definición que hará de su rol dentro de la compañía y de su comportamiento en el trabajo.

El elemento de las percepciones de la función de este modelo tiene tres dimensiones: la exactitud del papel, la percepción de conflicto del rol y la percepción de ambigüedad del rol. La frase **exactitud del rol** se refiere a la medida en la que el vendedor considera que las exigencias que sus socios imponen al rol —particularmente los superiores de la compañía— son apropiadas. La **percepción del conflicto del rol** surge cuando un vendedor opina que las exigencias que dos o más de sus socios imponen a la función, son incompatibles. Por lo tanto, no es posible que el vendedor las satisfaga todas de manera simultánea. Un vendedor percibe un conflicto del rol, por ejemplo, cuando un cliente le exige una fecha de entrega o unos términos de crédito que no serán aceptados por sus superiores en la compañía. La **percepción de ambigüedad del rol** se presenta cuando los vendedores creen que no cuentan con la información necesaria para desempeñar su trabajo correctamente. Los vendedores tal vez no sepan lo que algunos de sus socios de rol esperan de ellos en ciertas situaciones, cómo podrían satisfacer esas expectativas ni cómo será evaluado o premiado su desempeño.

En el modelo se señala que las tres variables de la percepción del rol tienen consecuencias psicológicas para cada vendedor, ya que muchas veces producen insatisfacción con el trabajo y también llegan a afectar su motivación.[2] Todos estos efectos aumentan la rotación de la fuerza de ventas y perjudican el desempeño. No obstante, el estrés que produce el papel (el conflicto y la ambigüedad de la función) no siempre conlleva un resultado laboral negativo (es decir, mayor rotación). De hecho, las investigaciones indican que cierto grado de conflicto y ambigüedad del rol le permiten al vendedor tomar decisiones creativas que suelen beneficiar al cliente y la compañía. Los vendedores industriales son particularmente vulnerables a la falta de precisión, el conflicto y la ambigüedad del rol. Algunas variables personales y organizacionales alteran la percepción que las personas tienen de su papel. Las políticas y los métodos de la administración de ventas, por fortuna, controlan estas variables e influyen en ellas, lo cual permite que el gerente de ventas, a su vez, influya en el desempeño de cada vendedor.[3]

El elemento de la aptitud

El modelo general del desempeño en las ventas que se presenta en la figura 6.1 trata de la aptitud para las ventas básicamente como un imperativo en la habilidad de un individuo para desempeñar el trabajo de ventas. Asume que el vendedor tiene una comprensión clara del papel que debe desempeñar con la motivación y habilidades adquiridas. Es decir, dos personas cuya motivación, percepciones de la función y habilidades fueran las mismas, tendrían un desempeño a niveles muy distintos, porque lo más seguro es que una tenga mayor aptitud o capacidad que la otra.

Muchos estudios han encontrado una relación estadística significativa entre la variable de la aptitud y la del desempeño. No obstante, las medidas generales de la aptitud por sí mismas no han logrado explicar una parte importante de la variación del desempeño en las ventas.[4]

Las medidas generales de la aptitud no pueden predecir el desempeño en las ventas por varias causas. En primer término, considere el elemento de la motivación del modelo general. La motivación se refiere al deseo que tendría el vendedor de invertir su esfuerzo en tareas específicas de ventas; por ejemplo, visitar cuentas nuevas o preparar presentaciones de ventas. Este esfuerzo debe conducir a un mejor desempeño en una o varias dimensiones. La relación entre el esfuerzo que el vendedor invierta en determinada tarea y el desempeño resultante se verá afectada por la capacidad de ese vendedor para realizar su tarea con éxito. Significa que el concepto de la capacidad o la aptitud para las ventas es específico de la tarea. Por lo tanto, la definición correcta de aptitud y las medidas adecuadas para su interpretación suelen variar mucho de una industria a otra, de una empresa a otra y de una línea de productos a otra. La venta de productos de alta tecnología, por ejemplo, que requieren estudios en ingeniería (por ejemplo, construcción de edificios) tal vez exija que un vendedor tenga una habilidad para las matemáticas que el vendedor de artículos para oficina seguramente no necesitará para triunfar.

En segundo lugar, la aptitud afecta el desempeño, no sólo moderando la capacidad de una persona para realizar el trabajo, sino de muchas otras maneras; una de ellas es que también altera la motivación del vendedor para desempeñarlo. Por ejemplo, la percepción que el vendedor tiene de su capacidad para desempeñar una tarea y, en general, la confianza en sí mismo influye la percepción individual de si un mayor esfuerzo desembocará en un mejor desempeño. Es más, la inteligencia de los vendedores y el hecho de que sientan que tienen un fuerte control de su propio destino o que su destino está controlado por fuerzas externas (el locus de control interno frente al externo) afectan su creencia en relación a si un mejor desempeño desembocará en los premios que desean recibir. Por lo tanto, la inteligencia del vendedor y su percepción de su capacidad como tal influyen notablemente en su motivación para realizar un esfuerzo en diversos aspectos del trabajo. Todo lo anterior indica que las medidas objetivas de la aptitud para las ventas no son suficientes en sí mismas. Los pronósticos del desempeño en las ventas mejorarían si también se incluyeran medidas de la aptitud percibida. En el capítulo 8 se hace referencia al papel que la aptitud para las ventas tiene en el desempeño del vendedor y también a los métodos que los gerentes de ventas emplean para evaluar la aptitud que las personas tienen para las ventas.

El elemento del grado de habilidades

El grado de habilidades se refiere a la pericia que el individuo adquiere para desempeñar las tareas necesarias,[5] y esto incluye las habilidades aprendidas, como las que sirven para las relaciones interpersonales, el liderazgo, los conocimientos técnicos y las presentaciones. La importancia relativa de cada una de estas habilidades y la necesidad de contar con otras depende de la situación de ventas. Distintos tipos de tareas de ventas requieren diferentes tipos de habilidades. Por lo tanto, los grados de aptitud y de habilidades son conceptos relacionados. La aptitud consiste en capacidades personales relativamente perdurables, mientras que las habilidades son grados de eficiencia que cambian rápidamente con el aprendizaje y la experiencia. El conjunto de habilidades de un vendedor de i2 Technologies que vende sistemas de redes por valor de muchos millones de dólares es distinto del que requiere la persona que vende automóviles Lexus a los consumidores.

La experiencia que el vendedor haya adquirido, así como la amplitud y el contenido de los programas de capacitación para las ventas de la empresa, influyen en el grado de las habilidades. Las

compañías estadounidenses gastan enormes cantidades de dinero en capacitación para las ventas, pero prácticamente no existen investigaciones publicadas sobre los efectos que estos programas de capacitación producen en las habilidades, el comportamiento y el desempeño de los vendedores. En el capítulo 10 se analizará la capacitación de la fuerza de ventas con mucho mayor detalle.

El elemento de la motivación

Con el correr de los años, el concepto de motivación ha tenido diversos significados en las obras que se han referido a ella, pero parece que recientemente se ha logrado cierto consenso. Para los propósitos de esta obra, se entenderá por **motivación** la cantidad de esfuerzo que el vendedor quiere invertir en cada actividad o tarea relacionada a su trabajo. Algunas de estas actividades consisten en visitar a cuentas en perspectiva y a las existentes, preparar y llevar a cabo presentaciones de ventas, tomar pedidos, y presentar informes.

Al parecer, la motivación del vendedor para invertir su esfuerzo en determinada tarea está en función de: 1) las expectativas de la persona y 2) las valías del desempeño. Las **expectativas** se entienden como las probabilidades que calcula el vendedor de que, al invertir su esfuerzo en una tarea específica, logrará un mejor desempeño en una dimensión específica. Si el vendedor, por ejemplo, aumenta la cantidad de visitas que hace a posibles cuentas nuevas, ¿esto aumentará las ventas? La **valía del desempeño** se entiende como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de tener un mejor desempeño en una o varias dimensiones. Por ejemplo, ¿el vendedor encuentra que es atractivo aumentar las ventas?

La valía que el vendedor adjudica al desempeño en una dimensión específica, a su vez, está en función de: 1) los medios coadyuvantes y 2) la valía de los premios. Los **medios coadyuvantes** representan la probabilidad de que, según cálculos del vendedor, su mejor desempeño en esa dimensión le llevará a obtener mayor cantidad de premios concretos. Por ejemplo, ¿el aumento de ventas le llevará a obtener una mayor remuneración? Las **valías de los premios** se entienden como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de recibir mayores premios como resultado de un mejor desempeño. Por ejemplo, ¿el vendedor encuentra que un aumento en el monto de su compensación es atractivo? La percepción que el vendedor tiene de sus expectativas, los medios coadyuvantes y las valías afecta su voluntad para invertir esfuerzo en una determinada tarea o para observar comportamientos específicos. Los gerentes de ventas siempre están tratando de encontrar la mezcla correcta de elementos de motivación para conducir a sus vendedores hacia direcciones específicas. El problema es particularmente difícil por el hecho de que los premios que motivan a un vendedor tal vez no motiven a otro. Un ejemplo al respecto es el caso del gerente de un importante negocio de asesoría de Chicago que premió con un abrigo de visón a la vendedora que había tenido el mejor desempeño. El problema estuvo en que ella no usaba pieles. Premiar a la mujer fue una gran idea, pero la implantación del premio le produjo problemas al gerente de ventas. Es más, lo que motiva a una persona en una etapa de su carrera, tal vez no la motive en otro momento, como se explica en el recuadro 6.1, Liderazgo.

El gerente de ventas no tiene un control directo sobre la forma en que la persona percibe las expectativas, los medios coadyuvantes y las valías. Sin embargo, sí llega a influir en esas percepciones mediante algunas de sus acciones, como la forma de supervisar al vendedor o de premiarlo.[6] Puesto que la motivación del vendedor influye decididamente en su desempeño, el gerente de ventas debe tener sensibilidad para detectar el efecto que producen diversos factores. En el siguiente capítulo se abordan estos temas con más profundidad.

El elemento de las variables personales, organizacionales y del entorno

El modelo del desempeño en las ventas que se muestra en la figura 6.1 indica que las variables de los elementos personales, organizacionales y del entorno influyen en cuanto al desempeño en las ventas en dos sentidos: 1) facilita directamente el desempeño o lo limita, 2) influye en las otras determinantes del desempeño e interactúa con ellas, por ejemplo, las percepciones del rol y la motivación.

Liderazgo Diferentes vendedores requieren diferentes motivaciones 6.1



Es complicado entender el desempeño de un vendedor. Diversos factores influyen en el desempeño en cualquier momento. El desempeño de un individuo, además, varía con el tiempo, lo que significa que las actitudes, habilidades y conductas que originan un desempeño más elevado en un momento serán distintas en otra etapa de la carrera del vendedor.

Los gerentes deben evaluar a los vendedores en lo individual e identificar lo que los motiva a mejorarse en cada etapa de su carrera. Como ejemplo, cuando los vendedores comienzan sus carreras están muy motivados, entusiasmados y dispuestos a hacer "lo que sea necesario". Sin embargo, conforme avanzan en sus carreras, sus motivaciones cambian; adquieren más importancia otros aspectos, como sus familias.

Los gerentes de ventas exitosos son capaces de identificar estas motivaciones. Un experto en administración de ventas identificó seis motivaciones que suelen considerarse básicas para tener éxito en las ventas:

1. *Motive para obtener un significado más profundo.* Los individuos en verdad exitosos siempre hablan acerca de una vocación o significado en sus vidas que fue importante para su éxito. Dicho de otro modo, concentrarse sólo en el dinero y el trabajo nunca sostendrá a la persona durante toda su carrera. Las investigaciones sugieren que el dinero, en realidad, pierde importancia de manera creciente como fuerza motivadora conforme una persona adquiere más éxito.
2. *Motive para disfrutar*. Hay una filosofía que dice que "se debe hacer lo que se disfrute". Es una idea sencilla pero significativa. Si se goza al trabajar, el trabajo será más divertido. La gente percibe cuando una persona es amistosa y jovial. Como cliente, si no cambia ningún otro aspecto, ¿a quién le gustaría comprarle, a un vendedor feliz que disfruta lo que hace o a uno molesto, que desearía hacer cualquier otra cosa?
3. *Motive para alcanzar metas.* Una casa nueva, un gran viaje de vacaciones o un sistema de entretenimiento casero representan metas específicas que sirven como motivadores, al menos de corto plazo. No todas las metas necesitan relacionarse con objetivos personales. A los vendedores también les interesan las metas profesionales, como el nombramiento de "vendedor del año". Las metas motivan el desempeño porque permiten que los vendedores visualicen aquello por lo que se están esforzando tanto.
4. *Motive para alcanzar el éxito como equipo.* Los vendedores ya no operan "por sí solos"; forman parte de un equipo, el cual a menudo tiene sus propias metas además de las organizacionales. Cuando los vendedores se dan cuenta de que las metas del equipo son tan importantes como las individuales, el resultado es un motivador del desempeño. Los vendedores se percatan de que ayudar a los demás miembros del equipo (apoyo al cliente, ayuda técnica, logística) al final los beneficia porque cuando el equipo triunfa, el individuo también lo hace.
5. *Motive para el liderazgo.* Los vendedores muchas veces se sirven del liderazgo como un motivador importante del desempeño. Los vendedores exitosos invariablemente procuran que los gerentes desafíen sus habilidades y los reten a ser más productivos. En algunos casos, no es necesario ser un gerente. Los mentores suelen ser motivadores del desempeño al enseñar, asesorar, animar e incluso presionar al vendedor a ser mejor.
6. *Motive por las recompensas.* Sí, sobra decir que las recompensas son grandes incentivos en el desempeño. La clave es no permitir nunca que las recompensas pasadas sustituyan a las recompensas futuras. En otras palabras, las ventas profesionales, como en la mayoría de las demás profesiones, se relacionan con el futuro. La frase "Yo era…" no funciona como motivador del éxito futuro. Es importante para el vendedor que disfrute el éxito cuando se presenta y lo use como detonante para los éxitos por venir.

Sin duda, los vendedores exitosos hallan los motivadores que les funcionan. Son capaces de adoptar nuevos motivadores, así como de mejorar y cambiar los antiguos. Los gerentes de ventas deben estar al tanto de estos motivadores e identificar los que funcionan con cada vendedor.

Fuente: Gschwandter Gerhard, "Do You Have Enough Fuel to Win?", en *SellingPower.com*, septiembre de 2007.

Variables organizacionales

En la primera parte se describió la influencia directa que estas variables tienen en cuanto al desempeño en las ventas. El análisis de la organización de la fuerza de ventas y del diseño de los territorios de ventas se refería a la lógica y las pruebas que sustentan la relación entre el desempeño y los factores organizacionales. Algunos de estos factores son el gasto para publicidad, la participación de mercado de la compañía y el grado de supervisión de la fuerza de ventas. Existe una relación entre el desempeño y los factores del entorno como el potencial del territorio, la concentración de

clientes, la carga de trabajo del vendedor y la intensidad de la competencia. Por lo tanto, queda bastante claro que las variables personales, organizacionales y del entorno afectan el desempeño.

Considere, por ejemplo, el diseño de los territorios de ventas. Investigaciones recientes comprobaron que a medida que los vendedores están más satisfechos con el diseño y la estructura de su territorio mejora su desempeño. Incluir a los vendedores en el proceso para diseñar sus territorios acaso parezca algo razonable, pero los gerentes muchas veces tienen dificultades para equilibrar las necesidades de la organización y la información que aporta el vendedor. No obstante, los gerentes de ventas han aprendido que si incluyen a los vendedores en el proceso de la toma de decisiones sobre temas fundamentales como el diseño de los territorios, el desempeño del vendedor en el territorio correspondiente aumentará con el transcurso del tiempo.[7] El uso de software de cómputo para hacer mapas de los territorios en verdad ha servido para que los gerentes y los vendedores trabajen juntos con el objeto de crear las configuraciones más rentables y eficientes de los territorios.[8] A la larga, esto llevará a menos ambigüedad en las funciones, a más satisfacción laboral y a mejor desempeño.

Variables personales

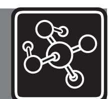
Algunos estudios han encontrado que existe una relación importante entre las variables personales y organizacionales —por ejemplo, la experiencia laboral, la rigidez de la supervisión, la retroalimentación del desempeño, la influencia para establecer los parámetros y el ámbito de control— y la cantidad de conflicto y ambigüedad que los vendedores perciben en sus roles. Otros estudios relacionan las características personales con las variaciones de la motivación, lo cual demuestra que los premios que los vendedores desean obtener por distintos trabajos (por ejemplo, remuneración, ascenso) varían según distintas características demográficas como la edad, el nivel de estudios, el tamaño de la familia, la etapa de la carrera o el ambiente organizacional.[9] No obstante, todavía hay muchas interrogantes sin respuesta respecto de los efectos que las variables personales, organizacionales y del medio ambiente producen en las demás determinantes del desempeño en las ventas. En años recientes, una preocupación primordial ha sido cuál es el efecto que las responsabilidades globales de ventas producen en el desempeño de un vendedor individual. Por ejemplo, ¿los vendedores que entran en mercados internacionales nuevos enfrentan problemas singulares que afectan su desempeño? En el recuadro 6.2, Innovación, se analiza este tema.

Variables personales (cómo ser un buen ciudadano corporativo)

A medida que el papel del vendedor deja de centrarse en las transacciones en sí para dirigirse a crear y mantener una relación con los clientes, los vendedores han tenido que dedicarse a toda una gama de actividades conocidas como **comportamiento de buen ciudadano de la corporación (CBCC)**. Éste se refiere a cuatro tipos básicos de comportamiento: 1) el espíritu deportivo, 2) el civismo, 3) la conciencia social, y 4) el altruismo. Como se muestra en la figura 6.2, estos comportamientos intentan elevar la eficacia general de la empresa. El espíritu deportivo es el entusiasmo del vendedor para resistir condiciones que distan de ser las ideales, sin quejarse ante sus superiores ni ante otros vendedores (por ejemplo, la tardanza en el reembolso de gastos o menos apoyo administrativo). El civismo es un comportamiento activo que incluye hacer recomendaciones a la gerencia que sirven para mejorar el desempeño general de la compañía (por ejemplo, proporcionar retroalimentación de los clientes a pesar de que no sea complementaria). La conciencia social significa estar dispuesto a trabajar más allá de las expectativas “normales” del trabajo (por ejemplo, trabajar horas extra o los fines de semana). El altruismo se refiere a ayudar a otras personas de la empresa (por ejemplo, ser mentor de los vendedores jóvenes).

Con frecuencia se piensa que los vendedores que participan en este tipo de actividades tienen un mejor desempeño tanto en las medidas que se basan en sus resultados (volumen de ventas) como en las que se basan en su comportamiento (satisfacción de los clientes). En la tercera parte se hablará de cómo medir el desempeño del vendedor. El vendedor que participa en actividades que refuerzan a la compañía, con toda probabilidad desempeñará un papel cada vez más importante para el buen desempeño de ésta. Como se ha visto, las responsabilidades del vendedor están cambiando y una

Innovación Habilidades básicas de las ventas globales 6.2



Los vendedores que trabajan en un ámbito global necesitan todas las habilidades de un vendedor exitoso, y más. Se les pide a los vendedores, cada vez con más frecuencia, que entablen relaciones con los clientes mientras se desplazan y extienden por el mundo. En algún momento, dar servicio a un cliente global significó trabajar sobre todo con las empresas de la lista de Fortune 1000. No obstante, hoy en día las empresas medianas y grandes se expanden a los mercados globales, y los vendedores deben estar en posibilidades de trabajar con esos clientes.

Diversas habilidades básicas son esenciales para que el vendedor logre vender con eficacia en un entorno global. Entre ellas están las siguientes:

1. *Sensibilidad cultural.* La gente nace y crece en una cultura particular. Es natural, entonces, que la gente se sienta menos cómoda en otras culturas. Sin embargo, vender bien en un ambiente global significa tener la capacidad de entender y adaptarse a distintas culturas. La habilidad de comprender el proceso de ventas desde la perspectiva del cliente contribuye a que el vendedor se adapte y ajuste su presentación a los antecedentes culturales particulares de su cliente.
2. *Flexibilidad.* Vender significa escuchar y responder a las preocupaciones del cliente, hecho que se magnifica con los clientes globales. Aprender sobre su negocio, responder a las diferencias culturales y cambiar la presentación de ventas según la retroalimentación del cliente es esencial para el éxito en las ventas globales. De hecho, los vendedores globales saben que ser capaces de responder sin demora a las condiciones culturales y comerciales tan cambiantes suele ser la diferencia entre realizar una venta y perderla.
3. *Paciencia.* En Estados Unidos, las relaciones comerciales se entablan con mucha mayor rapidez que en el resto del mundo. Los vendedores están acostumbrados a tomar decisiones con base en la proposición de valor; no obstante, en otras culturas las relaciones se desarrollan con más lentitud y se basan en una conexión tanto personal como comercial.
4. *Tecnología sencilla.* Las ventas en el mercado global requieren que el vendedor se sienta afín con la tecnología. El teléfono celular, la laptop y los organizadores personales (PDA) son tan importantes para el vendedor global de hoy como el lápiz y el papel lo fueron en el siglo XX. Los vendedores más jóvenes (las generaciones X y Y, así como los más jóvenes de la generación de la posguerra) suelen ser quienes mejor se sienten con la tecnología.

Aunque sin duda éstas no son las únicas características necesarias para tener éxito en un entorno global, sí son importantes para todo el que considere una carrera en las ventas globales.

Fuente: Frank Beeman, "Selling Around the World", en *SellingPower.com*, octubre de 2007.

FIGURA 6.2
Elementos del buen ciudadano de la organización (algunos aspectos de ejemplo)

Fuente: Material tomado de Richard Netemeyer, James S. Boles, Daryl O. McKee y Robert McMurrian, "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in Personal Selling Context", en *Journal of Marketing*, julio de 1997, pp. 85-98; y Mel E. Schnake y Michael P. Dumler, "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research", en *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, núm. 3, septiembre de 2003, pp. 283-301.

Espíritu deportivo

1. Paso demasiado tiempo quejándome de problemas triviales (falta de espíritu deportivo).
2. Suelo hacer "tormentas en un vaso de agua" (tornar los problemas más grandes de lo que son) (falta de espíritu deportivo).
3. Siempre me fijo en la parte negativa de una situación, en lugar de observar la positiva (falta de espíritu deportivo).

Civismo

1. "Estoy al tanto" de los avances de la compañía.
2. Asisto a funciones que no son obligatorias, pero que ayudan a la buena imagen de la compañía.
3. Me arriesgo a la crítica, pero expreso mis creencias respecto a lo que es mejor para la compañía.

Conciencia social

1. Respeto conscientemente los reglamentos y los procedimientos de la compañía.
2. Entrego presupuestos, proyecciones de ventas, informes de gastos, etc., antes de lo requerido.
3. Devuelvo las llamadas telefónicas y contesto otros mensajes y solicitudes de información a la brevedad.

Altruismo

1. Ayudo a orientar a los agentes nuevos sin que me lo pidan.
2. Estoy siempre dispuesto a ayudar o echar una mano a los que me rodean.
3. Estoy dispuesto a brindar a otros parte de mi tiempo.

parte de ese proceso es que en la actualidad se concentran más en la organización y en su relación con los clientes.

PREMIOS

El modelo del desempeño que se presenta en la figura 6.1 muestra que el desempeño laboral del vendedor afecta los premios que recibe. Sin embargo, la relación entre el desempeño y los premios es sumamente compleja. Para empezar, la empresa con frecuencia elige evaluar y premiar distintas dimensiones del desempeño en las ventas. La compañía tal vez evalúe a sus vendedores con base en el volumen total de ventas, el cumplimiento de las cuotas, los gastos por concepto de ventas, la rentabilidad de las ventas, las nuevas cuentas generadas, los servicios que se brindan a los clientes, el desempeño de las obligaciones administrativas o una combinación de todos ellos. Seguramente distintas empresas emplearán diferentes dimensiones. Incluso las empresas que aplican los mismos criterios para el desempeño probablemente les concederán distintos grados de importancia. La compañía a veces también otorga una serie de premios por determinado nivel de desempeño.

El modelo marca la diferencia entre los tipos generales de premios: los extrínsecos y los intrínsecos. Los **premios extrínsecos** son los que controlan y otorgan personas diferentes del vendedor; por ejemplo, los gerentes o los clientes. Algunos de ellos incluyen la remuneración, los incentivos económicos, la seguridad, el reconocimiento y la promoción y por lo general todos estos premios se relacionan con las llamadas necesidades humanas de orden inferior. Los **premios intrínsecos** son aquellos que los vendedores alcanzan principalmente por cuenta propia. Algunos de ellos son el sentimiento de realización, el crecimiento personal y la valía individual, los cuales en suma se relacionan con las necesidades humanas de orden superior.

Como se desprende del modelo de la figura 6.1, la percepción que tienen los vendedores de los premios que recibirán a cambio de diversos tipos de desempeño laboral, sumado al valor que otorgan a esos premios, influirá muchísimo en su motivación para desempeñarse.

SATISFACCIÓN

La **satisfacción laboral** de los vendedores se refiere a todas las características del trabajo que los representantes encuentran gratificantes, satisfactorias y plenas o que consideran frustrantes e insatisfactorias. Como se señala en la figura 6.3, la satisfacción laboral en las ventas tiene siete dimensiones distintas: 1) el trabajo mismo, 2) los compañeros de trabajo, 3) la supervisión, 4) las políticas y el apoyo de la compañía, 5) la remuneración, 6) las oportunidades para progresar y los ascensos, y 7) los clientes. La satisfacción total que los vendedores sienten con su trabajo refleja su satisfacción con cada uno de estos elementos.[10]

Es complicada la relación entre la satisfacción laboral y la motivación, el desempeño, el comportamiento de buen ciudadano de la corporación y la rotación. Chally entrevistó a personas que dejaron su empresa y descubrió que, por lo general, atribuyeron su decisión de renunciar a cuestiones de supervisión o de carrera. La gente a quien se le dificulta llevarse bien con su gerente a menudo siente que no soporta más y “se ve obligada” a dejar su empleo. Los individuos insatisfechos a causa de asuntos relacionados con su carrera, por otra parte, identifican una conjunción entre salario, ascensos y oportunidades de avance dentro de la empresa y “ llamados” por otros empleadores. Y no obstante que la satisfacción laboral se relaciona con la rotación, el vínculo es complejo e implica variables dentro de la empresa (supervisión y oportunidades de avance) así como ajenas a ella (otros empleos).

Como se observa en la figura 6.1, los premios que recibe el vendedor tienen grandes repercusiones en la satisfacción que deriva de su trabajo y del entorno laboral. Es posible agrupar las siete dimensiones de la satisfacción, al igual que los premios, en dos categorías principales: la intrínseca y la extrínseca. La satisfacción extrínseca va unida a los premios extrínsecos que recibe el vendedor, como su satisfacción con la remuneración, las políticas y el apoyo de la compañía; la

FIGURA 6.3
Elementos de la satisfacción laboral

Elemento de la satisfacción laboral	Ejemplo de componentes
El trabajo	Mi trabajo es todo un desafío. Mi trabajo me da cierto sentido de realización. Mi trabajo es emocionante.
Los compañeros de trabajo	Mis compañeros de trabajo son egoístas. Mis compañeros de trabajo son inteligentes. Mis compañeros de trabajo son responsables.
La supervisión	Mi gerente de ventas tiene mucho tacto. Mi gerente de ventas verdaderamente trata de captar nuestras ideas. Mi gerente de ventas se encarga de que tengamos el material necesario para desempeñar nuestro trabajo.
Las políticas de la compañía	En comparación con otras compañías, nuestras prestaciones aquí son buenas. La capacitación para las ventas que ofrece la compañía no sigue un programa bien planeado. La gerencia es muy progresista.
La renumeración	Mi remuneración me permite darme lujos. Mi remuneración no representa un gran incentivo para que aumente las ventas. Mi capacidad para vender determina en gran medida mis ingresos en esta compañía.
Los ascensos	No tengo muchas posibilidades de avanzar. Aquí, los ascensos están basados en la capacidad. Tengo bastantes posibilidades de ascender.
Los clientes	Mis clientes son justos. Mis clientes me culpan de problemas que no puedo controlar. Mis clientes respetan mi opinión.

supervisión; los compañeros de trabajo; la posibilidad de ascensos, y los clientes. La satisfacción intrínseca está relacionada con los premios intrínsecos que la persona obtiene de su trabajo, como la satisfacción con el trabajo mismo y con las oportunidades que ofrece para su crecimiento y realización personales.

La percepción que los vendedores tienen de su papel también influye en el grado de satisfacción que obtienen de sus trabajos.[11] Los vendedores que perciben muchos conflictos en las exigencias que se les imponen suelen estar menos satisfechos que aquellos que no perciben la situación de la misma manera. Esta situación también se da en el caso de los que sienten mucha incertidumbre respecto de lo que se espera de ellos en el trabajo.

Por último, es probable que la satisfacción laboral del vendedor afecte su motivación para desempeñarse, como indica la retroalimentación que cierra el círculo de la figura 6.1. La relación entre satisfacción y motivación, sin embargo, no es sencilla ni de entendimiento sencillo. En el siguiente capítulo se profundiza más sobre ella.

Como se mencionó antes, la percepción que el vendedor tiene de las funciones representa un papel crucial en el desempeño general. En la parte restante del capítulo se analiza esta variable del modelo.

CÓMO PERCIBEN SU FUNCIÓN LOS VENDEDORES

El elemento del rol del modelo tiene muchas implicaciones para los gerentes de ventas. La percepción que el vendedor tiene de su papel afecta su desempeño en muchos sentidos. Por ejemplo, si el vendedor percibe ambigüedad, conflicto y falta de exactitud en sus funciones, tendrá estrés psi-

cológico y ansiedad relacionada con su trabajo. A su vez, esto tendrá como consecuencia un desempeño más bajo. Por fortuna, el gerente de ventas puede hacer mucho para reducir las consecuencias negativas relacionadas a las percepciones del rol. El tipo de personas que contrata, la forma de capacitarlas, los incentivos que emplea para motivarlas y la forma de supervisarlas, así como sus criterios de evaluación, afectan las percepciones del rol. Estos factores también determinan si estas percepciones son de ambigüedad, conflicto o falta de exactitud. Por tal motivo en este capítulo se analiza el elemento del rol dentro del modelo del desempeño del vendedor.

Lo que complica aún más la posibilidad de entender y manejar las percepciones de los papeles es que no todas las consecuencias de su ambigüedad, así como sus conflictos y su precisión son negativas. Si el gerente de ventas crea puestos de ventas que eliminen la ambigüedad y el conflicto reducirá el "desafío" para el vendedor y, de hecho, limitará su desempeño a largo plazo. Por ello, su tarea es crear un ambiente que estimule y motive al vendedor, y que al mismo tiempo disminuya los efectos negativos del estrés del rol que forman parte natural de las ventas.

ETAPAS DEL DESARROLLO DEL ROL DE VENDEDOR

Cada empleado de la empresa ocupa un puesto que implica un papel; éste representa las actividades y los comportamientos que deberá cubrir la persona que ocupe dicho puesto. Un proceso de tres pasos define el rol de vendedor.[12]

Etapa 1: los socios de rol se comunican sus expectativas

Quienes participan en el marco del papel del vendedor le comunican, en primer lugar, las expectativas y las exigencias relativas al comportamiento que deberá observar, así como las presiones a las que deberá ceñirse. El marco del rol del vendedor está compuesto por las personas que tienen un interés preciso en cómo desarrollar su trabajo, como el superior inmediato del representante, otros ejecutivos de la empresa, los agentes de compra y otros integrantes de las organizaciones de los clientes, y la familia del vendedor. Todos ellos tratan de influir en el comportamiento del vendedor, ya sea formalmente (por medio de las políticas, procedimientos de operación y programas de capacitación de la empresa) o informalmente (por medio de presiones sociales, premios y sanciones).

Etapa 2: los vendedores desarrollan percepciones

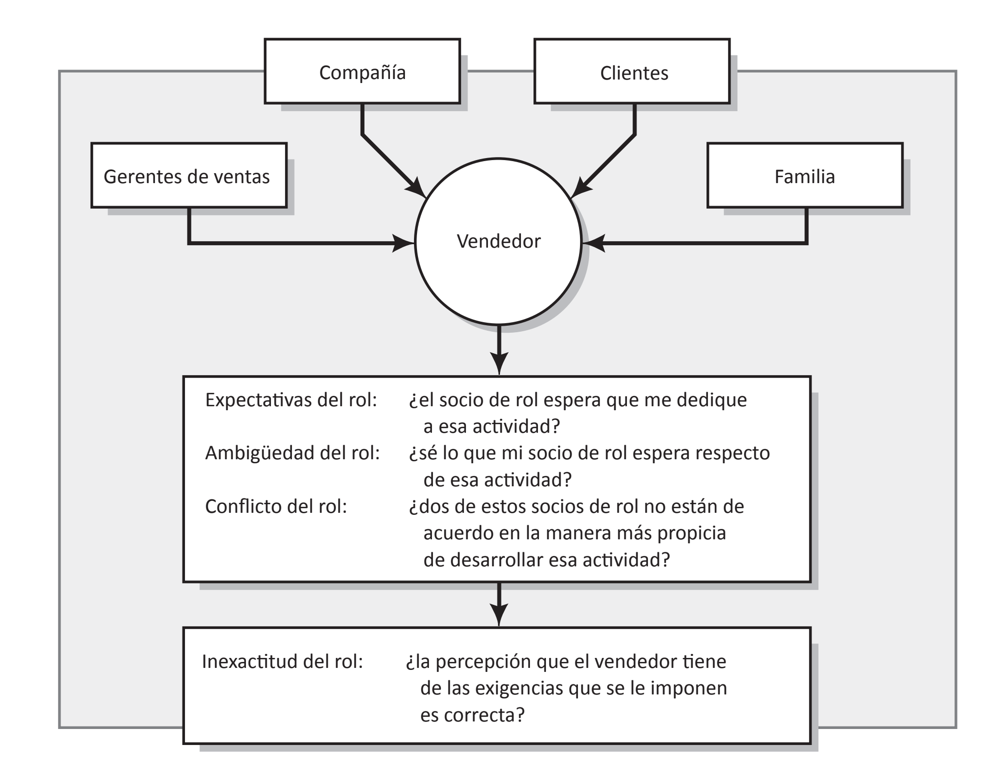
La segunda parte del proceso para definir el rol se refiere a la forma de percibirlo; es decir, la percepción que tienen los vendedores de las expectativas y las exigencias que les comunican quienes participan en el marco de su rol. Los vendedores se desempeñan de acuerdo con estas expectativas, a pesar de que perciban que no son exactas. Para entender en verdad por qué los vendedores actúan como lo hacen, es preciso comprender lo que los vendedores creen que los demás esperan de ellos. En esta etapa del proceso para definir el rol existen tres factores que llegan a causar destrozos en el desempeño laboral y el bienestar mental del vendedor. En la figura 6.4 se explica que en ocasiones el vendedor percibe que su rol tiene ambigüedades, conflictos y que no es exacto.

Los representantes perciben ambigüedad del rol cuando sienten que no cuentan con la información necesaria para desempeñar su trabajo de manera apropiada. Se sienten inseguros sobre el desempeño de una tarea específica, no saben qué esperan los demás en determinada situación ni cómo evaluarán su labor quienes participan en el marco de su rol.

El vendedor advierte que existe conflicto en su rol cuando las exigencias que imponen dos o más miembros del marco de su papel son incompatibles. Por ejemplo, el caso de un cliente que exija condiciones extraordinariamente amplias para su crédito o calendarios de entrega que no serán aceptados por los superiores del vendedor. Cuando el representante percibe que no es posible satisfacer a todos al mismo tiempo, entonces se presentan fuerzas conflictivas de funciones y un conflicto psicológico en el vendedor.

El vendedor percibe que su rol no es exacto cuando cree que las exigencias de sus socios de rol son inexactas. ¿La idea que tiene el vendedor de lo que desean sus socios de rol corresponde

FIGURA 6.4
Percepciones del trabajo de ventas



a sus expectativas reales? La falta de exactitud del rol no es lo mismo que la ambigüedad porque en el caso de la inexactitud el vendedor está seguro de lo que se debe hacer; excepto que el representante de ventas esté equivocado. Esta situación difiere del conflicto del rol en que el vendedor no encuentra ninguna incongruencia pues aún no se ha realizado. El representante no sabe que las percepciones son inexactas.

Etapa 3: los vendedores convierten las percepciones en comportamientos

El último paso del proceso para definir el rol necesita que el vendedor convierta las percepciones del rol en un comportamiento real. Si el vendedor distingue ambigüedad, conflicto del rol o inexactitud, su comportamiento laboral y su bienestar psicológico, entonces, se verán afectados. Por ejemplo, hay muchas pruebas de que cuando el vendedor percibe grados importantes de ambigüedad o conflicto, ello tiene una relación directa con una gran tensión y angustia mental y con una escasa satisfacción laboral. Asimismo, los sentimientos del vendedor de incertidumbre y conflicto y las medidas que se tomen para resolverlos tienen un efecto importante en su desempeño laboral final.[13] Al menos, es poco probable que el desempeño del vendedor sea congruente con las expectativas y los deseos de la administración si el representante no está seguro de cuáles son esas expectativas, si piensa que los clientes o la familia tienen expectativas contradictorias o si reconoce que esas expectativas son inexactas.

VULNERABILIDAD EN EL ROL DEL VENDEDOR

Algunas de las características del rol de vendedor lo vuelven particularmente susceptible al conflicto, a la ambigüedad y a que se tenga una percepción equivocada del rol:

1. El vendedor opera en las fronteras de la empresa.
2. El desempeño del vendedor afecta a las personas que ocupan muchos otros puestos.
3. La función del vendedor cambia a menudo, y el rol en sí mismo es innovador.

Ubicación en las fronteras

Los vendedores probablemente experimenten más conflictos en su rol que otros miembros de la compañía porque ocupan puestos que están en las fronteras de sus empresas. Los miembros clave del marco del rol del vendedor —los clientes— pertenecen a organizaciones externas. Por lo tanto, el vendedor es receptor de las exigencias de compañías que tienen distintas metas, políticas y problemas. Como cada uno de los socios de rol del vendedor (clientes y la organización del vendedor) quiere que el comportamiento de éste concuerde con sus metas, las exigencias que se imponen al vendedor son diversas y, con frecuencia, incompatibles.

Un cliente querría averiguar por medio del vendedor si la compañía respetará su compromiso a largo plazo para satisfacer las necesidades del cliente. Hace poco tiempo, los clientes cuestionaban a los representantes de MCI sobre si la empresa seguiría siendo viable a largo plazo, a la luz del continuo mal desempeño que había registrado. Los representantes de MCI recibieron orden de ser sinceros y de explicar a los clientes las acciones que había tomado la compañía para tener más éxito. La cuestión es equilibrar la cantidad de información que se le da al cliente con su preocupación legítima respecto de la capacidad que la compañía tendrá en el futuro para cumplir con los compromisos existentes respecto del producto y el servicio a clientes.[14] El vendedor queda atrapado a la mitad. Para satisfacer las exigencias de un socio de rol, el representante debe manejar las preocupaciones y las exigencias del otro.

Otro problema que surge debido a que el vendedor está colocado en las fronteras organizacionales es que los socios de rol de una empresa muchas veces no aprecian las expectativas y las exigencias impuestas por los socios de rol de otra. Por ejemplo, un cliente tal vez desconozca las políticas de la compañía o las limitaciones que el vendedor tiene para operar. Quizá los superiores del representante de ventas formulen las políticas sin entender las necesidades concretas de algunos clientes. Incluso un socio de rol que tiene conciencia de las exigencias de otro, podría no comprender el razonamiento que las sustenta y considerarlas arbitrarias o ilegítimas.

Esta posición fronteriza también aumenta la probabilidad de que el vendedor experimente la ambigüedad del rol o perciba que es inexacto. El contacto con muchos de los socios de rol del vendedor, aun cuando sea regular, seguramente será poco frecuente y casi siempre breve. En estas condiciones es fácil que el vendedor no se sienta seguro respecto de lo que espera la empresa ni de su desempeño.

La fuerza de ventas "a distancia"

Cada vez es más frecuente que los vendedores trabajen en oficinas a distancia (muchas veces en su casa) y que pasen muy poco tiempo en la compañía. Trabajar en las fronteras organizacionales les suele provocar mayor estrés de funciones, lo cual con el paso del tiempo desemboca en un peor desempeño. Así como las consideraciones del costo son, sin lugar a dudas, un factor de la tendencia a sacar a los vendedores de las oficinas de la compañía, el hecho de que los vendedores traten de acercarse más al cliente también tiene posibles beneficios para una mejor administración de las relaciones con los clientes. Sin embargo, no sorprende que al mantenerse distante de la organización orille a mayor grado de alienación y aislamiento de la compañía. El resultado final de estos comportamientos negativos es que se presenta un grado más bajo de satisfacción y un peor desempeño.

Investigaciones recientes muestran que los gerentes desempeñan un papel muy importante en mitigar el efecto negativo que se produce cuando el vendedor está ubicado fuera de la oficina de la compañía. La clave reside en que el gerente esté en contacto con la persona, asegurándole que sigue siendo parte vital de la organización. Además, los vendedores necesitan recibir retroalimentación de su desempeño y de cómo mejorar sus habilidades para vender. Muchas compañías, por ejemplo Johnson & Johnson, Helwett-Packard y otras, tienen vendedores que trabajan a distancia, desde sus hogares, con magníficos resultados, y existen razones válidas para que las empresas fomenten que los vendedores trabajen fuera de la oficina.[15]

Marco amplio del rol

El marco del rol de vendedor incluye a muchas y variadas personas. El representante tal vez le venda a cientos de clientes y cada uno de ellos espera que sus necesidades y requerimientos especiales sean satisfechos. Los integrantes de la empresa confían, además, en que el representante ejecutará las políticas de la compañía al tratar con los clientes y en que culminará con éxito los esfuerzos de la empresa para producir ingresos. Los criterios específicos que el diseño del desempeño de un producto presuntamente debe cumplir, así como las entregas y los términos de crédito que cotiza el vendedor, influyen directamente, por ejemplo, en el personal de los departamentos de Ingeniería, Producción y Crédito. Todas estas personas tienen ideas claras en cuanto a la forma en la que el vendedor debe desempeñar su trabajo y todas ellas le presionarán para que se ciña a sus expectativas.

La gran cantidad de empleados de distintos departamentos y organizaciones que dependen del vendedor aumenta la probabilidad de que cuando menos algunas exigencias de los roles sean incompatibles. También aumenta la probabilidad de que el vendedor encuentre que algunas de las exigencias no son exactas y que no esté seguro de otras.

Vender en equipo

La compleja esencia de la relación entre la compañía y el cliente ha llevado a la necesidad de que los vendedores trabajen en equipos, que incluyen a especialistas de muchos departamentos de la empresa (técnicos, de producción, de logística y otros). En consecuencia, en muchos casos el rol del vendedor ha pasado, de la persona que le vende al cliente, a la que administra la "relación" entre la compañía y el cliente. Compañías tan distintas como Sun Mycrosystems, 3M, Siemens y Sony han formado equipos de ventas administrados por vendedores. Además, los vendedores de la compañía y los representantes de servicio a clientes crean un contacto adicional con el cliente, el cual muchas veces requiere mayor coordinación con el vendedor. Este vínculo provoca, en ocasiones, que los vendedores se enfrenten a un conflicto de función, pues manejan las expectativas y las exigencias de quienes forman parte del equipo de ventas y de toda la organización.

Un rol innovador

Muchas veces, el rol de vendedor es innovador porque con frecuencia el representante tiene que generar soluciones nuevas para problemas que no son de rutina. Por ejemplo, cuando el vendedor vende productos de alta tecnología o sistemas con un diseño de ingeniería sujeto a las especificaciones del cliente. Incluso el vendedor que maneja productos estándar debe exhibir cierta creatividad cuando intenta igualar las ofertas de la compañía con las necesidades particulares del cliente. En el caso de las posibles cuentas nuevas, resulta una tarea tan difícil como crucial. En el recuadro Liderazgo 6.3 se presenta otro caso en el que los vendedores quedan atrapados en medio, entre las exigencias de sus clientes y las expectativas de sus empleadores.

Las personas que ocupan roles innovadores suelen experimentar más conflicto que otros integrantes de la empresa, porque también deben ser más flexibles para desempeñar sus funciones. Estas personas deben tener facultades para elaborar soluciones innovadoras y llevarlas a la práctica. Esta necesidad de flexibilidad muchas veces sitúa al vendedor en situación de conflicto ante los procedimientos estándar de operación de la empresa y las expectativas de los integrantes de la empresa que deseen conservar el *statu quo*. Por ejemplo, el gerente de producción podría ver con malos ojos los pedidos de productos que no son estándar, porque tendrán efectos negativos para los costos y los programas de producción, a pesar de que el departamento de marketing y, particularmente, los vendedores quieran contar con programas elásticos de producción y la posibilidad de vender productos diseñados a la medida de los clientes.

Las personas que ocupan roles innovadores también suelen experimentar más ambigüedad del rol y tener la percepción de la inexactitud del papel que los ocupantes de roles no invasores porque suelen enfrentar situaciones excepcionales en las que no cuentan con procedimientos estándar ni experiencias pasadas para que les guíen. Por lo tanto, muchas veces no están seguros de cómo espe-

Liderazgo Vendedores con ética... clientes sin ética 6.3



Cada vez es más frecuente que los vendedores se encuentren en situaciones difíciles, no por sus propias acciones o las de la directiva, sino por las de sus clientes. Los escándalos corporativos, como los de WorldCom, Enron y Global Crossing, entre otros, generaron múltiples preocupaciones sobre la ética de todos en la organización.

Por desgracia, algunos clientes aún formulan peticiones injustas, irracionales e incluso ilegales a los vendedores. Muchas empresas, como Dell y CNL Investments, entre otras, publican sus políticas en internet de modo que estén disponibles para todos sus clientes. Incluso afirman que ellos (la directiva, los vendedores y todos los relacionados con la organización) se ceñirán a los criterios éticos más estrictos y apoyarán las decisiones éticas de sus vendedores.

Otras empresas invierten en capacitación de ventas éticas para educar a sus vendedores sobre la importancia de este rubro. IBM ofrece una capacitación ética específica para sus fuerzas de ventas. La capacitación está diseñada para dar a los vendedores herramientas y apoyo que les ayuden a tomar mejores decisiones éticas en la práctica diaria.

Es crucial que los vendedores sepan que, aunque operen en las fronteras de la organización, se espera que se adhieran a los criterios éticos de la empresa. También necesitan saber que contarán con el apoyo de la directiva si se les pide que elijan entre una decisión ética y la petición de un cliente. Finalmente, necesitan esas herramientas para estar en posibilidades de tomar decisiones éticas correctas. Esto comienza por una comprensión clara de las políticas éticas de la empresa y por un proceso de manejo de cuestiones éticas cuando surjan en la práctica diaria.

ran sus socios de rol que ellos actúen. Las percepciones que tengan probablemente sean inexactas debido a la naturaleza poco rutinaria de la tarea. Así pues, la flexibilidad que el vendedor necesita para cumplir con un rol innovador muchas veces tiene consecuencias negativas imprevistas.

Las innovaciones en la comunicación afectan el rol de ventas

El carácter innovador del rol de ventas está cambiando muy velozmente. Los vendedores están aprendiendo a interconectarse con los clientes de distintas maneras. Los clientes ahora se "conectan" con las compañías por internet y otros aparatos electrónicos. A medida que los clientes se "cablean" con sus proveedores esperan incluso mayor cantidad de servicios, de tal manera que imponen nuevas exigencias a los vendedores, los cuales no sólo deben tener conocimiento acerca de sus productos, sino también de todos los problemas y las preocupaciones de sus clientes.

Cisco Systems creó un sitio web para los pedidos directos de negocio a negocio de sus clientes. Al principio, los vendedores manifestaron gran preocupación porque creían que este sitio web afectaría sus responsabilidades. Experimentaron un conflicto del rol, pues su percepción del trabajo de vendedor sufrió un cambio debido a que el cliente podía hacer sus pedidos directamente desde el sitio web. No obstante, cuando entendieron que el sitio de hecho representaba una oportunidad para tomar mayor parte en la solución de problemas y agregaba valor a sus actividades, el desempeño de la fuerza de ventas mejoró ostensiblemente.

CONFLICTO Y AMBIGÜEDAD DEL ROL

Al abordar las causas y las consecuencias de las diversas percepciones del rol es conveniente deslindar por una parte el concepto del conflicto y la ambigüedad del rol y, por la otra, la percepción imprecisa de éste.

Expectativas comunes y campos básicos de conflicto y ambigüedad

Distintos trabajos de ventas requieren tareas diferentes e imponen distintas exigencias a los vendedores. La persona ejecutiva de cuenta de Liz Claiborne que vende vestidos al encargado de com-

pras de la tienda departamental Macy's probablemente está más interesada en dar un servicio de seguimiento a fin de asegurar que los pedidos para resurtir modelos, colores y tallas lleguen a tiempo para determinada temporada de ventas. Por otra parte, el vendedor de Baldor Electric Company que vende bombas a una refinería está más preocupado por asegurarse de que el equipo en verdad tenga capacidad para manejar la carga, los productos químicos y otras condiciones a las que será sometido. Por lo tanto, es prácticamente imposible desarrollar una serie de expectativas comunes para todos los trabajos de ventas. Incluso las empresas de una misma industria muchas veces imponen distintas exigencias a sus vendedores. No obstante, los datos empíricos llevan a varias conclusiones generales.[16]

1. *Distintos socios de rol hacen hincapié en diferentes tipos de expectativas.* Los vendedores consideran que algunos socios de rol están interesados *en lo que ellos hacen*; por ejemplo, los superiores de la compañía se enfocan en los aspectos funcionales del trabajo, tales como manejar la cobranza atrasada y los ajustes, despachar los pedidos, y supervisar las instalaciones. Otros están más interesados en *cómo lo hacen*; por ejemplo, los miembros de la familia están interesados en el horario laboral del vendedor y sus relaciones personales con los clientes.
2. *Los vendedores perciben las expectativas del rol de la misma manera.* Muchos representantes de ventas perciben de la misma manera lo que los superiores y los gerentes de ventas de sus compañías esperan de ellos. Por otra parte, donde los representantes de ventas no advierten de igual manera las expectativas de su rol es en lo concerniente a las exigencias de sus familias. Es mucho más probable que estas exigencias difieran de un vendedor a otro, que en el caso de las expectativas de los clientes o de los superiores de la compañía. Lo anterior indica que, independientemente de lo que la empresa espere respecto a los horarios laborales, las relaciones con los clientes, en los viajes y demás, muchos de sus vendedores tal vez tengan conflicto con las expectativas de sus familias. La situación se ha convertido en un problema cada vez mayor para los trabajadores de hoy, como se explica en el recuadro 6.4, Liderazgo.
3. *La mayoría de los vendedores industriales encuentran ambigüedad en algunos aspectos de su trabajo.* Los vendedores afirman que a menudo no están seguros de las políticas de sus empresas, de cómo los superiores de la compañía evalúan su desempeño y qué esperan de ellos sus gerentes de ventas. En cambio, muy pocos declaran no estar seguros de las expectativas o las evaluaciones de los clientes o de su familia. Esto muestra que los clientes y los integrantes de su familia comunican sus expectativas respecto del rol en forma más efectiva que los superiores de la compañía. Tal vez esto no debería de sorprender puesto que un representante de ventas se encuentra con los clientes y los miembros de su familia casi todos los días, mientras que las políticas de la compañía se comunican en las juntas de ventas poco frecuentes, memorandos escritos y otros medios menos efectivos.
4. *Casi todos los vendedores perciben conflictos entre algunas políticas o expectativas de la compañía y las exigencias de sus clientes.* Por lo general consideran que los clientes exigen que el vendedor desempeñe más funciones, brinde más servicios, sea más franco, use con más libertad la cuenta de gastos, etc. Consideran que los gerentes de ventas y otros ejecutivos de la compañía exigen que el vendedor mantenga bajos los gastos por concepto de ventas y no haga muchas concesiones a los clientes. Casi todos los vendedores piensan que los superiores de la compañía y los clientes esperan que ellos viajen, trabajen horarios flexibles y estén a disposición de los clientes por la noche y los fines de semana. Por desgracia, casi todos los representantes piensan que estas expectativas están en conflicto con los deseos de sus familias. Aun cuando los conflictos entre trabajo y familia no son privativos de los vendedores, se debe reconocer que al estar tan extendidos en el caso de la fuerza de ventas son una influencia importante para la satisfacción laboral y el desempeño.

Consecuencias del conflicto y la ambigüedad

Casi todo el mundo experimenta ocasionalmente cierto conflicto y ambigüedad del rol. En mínimas dosis, estos aspectos pueden ser positivos para la persona y para la empresa. Cuando el rol no está relacionado con desacuerdos ni incertidumbres, las personas se llegan a sentir tan cómodas en esa

Liderazgo Cómo equilibrar el trabajo y la familia 6.4



En la medida en que aumentan las exigencias de clientes, directiva y entorno de ventas competitivo, se dificulta hallar el equilibrio entre familia y trabajo. Los viajes y el entretenimiento forman parte del ambiente de ventas, y la tecnología permite que tanto los gerentes como los clientes estén en contacto con los vendedores todo el tiempo. No causa sorpresa, entonces, que el aumento de las exigencias del trabajo sea proporcional con el aumento del conflicto entre el trabajo y la familia también. Investigaciones recientes revelan también una tendencia continua a trabajar más horas: los varones trabajan casi 50 horas a la semana y las mujeres casi 44.

Los patrones están cada vez más preocupados por los problemas de productividad de los trabajadores que tienen responsabilidades laborales y familiares. Una investigación reciente realizada por Families and Work Institute indica que la familia carga con un peso considerable. Dos tercios de los entrevistados señalaron que no dedican tiempo suficiente a sus hijos, y casi la misma cantidad (63%) sentía que no pasaba tiempo suficiente con sus parejas. Más de la mitad de los entrevistados dijo que había tenido exceso de trabajo en los últimos tres meses. Estos mismos empleados, en general:

- Experimentaron más conflicto que antes entre las exigencias del trabajo y la casa.
- Durmieron menos.
- Experimentan grados más elevados de estrés.

El creciente uso de la tecnología, que permite que algunos empleados, como los vendedores, estén en contacto casi permanente con la oficina y los clientes, también ha desembocado en un aumento del estrés relacionado con el trabajo y del conflicto entre el trabajo y la casa. Casi 40% (38%) de quienes usan mucho la tecnología, también trabajan en exceso. De hecho, los empleados piensan cada vez con mayor frecuencia, que no es necesario estar tan disponibles. De los empleados de este grupo, más de la mitad (51%) opina que trabajan demasiado y experimentan mayor grado de estrés relacionado con el trabajo.

Todo lo anterior trae algunas consecuencias negativas y graves para los patrones. Más de 40% de los empleados que creen que trabajan demasiado también afirmaron que, con frecuencia o con mucha frecuencia, se sentían furiosos contra sus empleadores. Casi la mitad (49%) indicó que el siguiente año buscaría empleo en otra parte. Estos dos resultados suelen traer consecuencias muy negativas para las organizaciones de ventas, pues el vendedor representa su conexión básica con el cliente.

Si bien estos problemas son graves para los patrones, las familias llegan a pagar un precio incluso más alto. Más de la cuarta parte (26%) de los entrevistados comentó que, con frecuencia o con mucha frecuencia, no están de tan buen humor como les gustaría cuando llegan a casa por la noche. Además, casi la tercera parte (28%) indicó que, con frecuencia o con mucha frecuencia, carecen de energía para realizar actividades con su familia.

Los resultados, que hacen eco de estudios semejantes realizados por el Instituto tienen varias implicaciones importantes. Uno de sus resultados fundamentales se resume como sigue:

> Es muy preocupante que los efectos negativos de los trabajos exigentes y agitados se desborden y afecten a otras partes, como la calidad de la vida y el bienestar personal de los trabajadores. Este efecto [negativo del trabajo] se manifiesta con mucho estrés, poca paciencia, mal humor y poco tiempo y energía para las personas que nos son importantes. Y produce "problemas" que, a su vez, se llevan al trabajo y afectan el desempeño laboral. (p. 13, Resumen ejecutivo del estudio NSCW.)

Fuente: Ellen Galinsky, James T. Bond, Stacy S. Kim, Lois Backon, Erin Brownfield y Kelly Sakai, "Overwork in America: When the Way We Work Becomes Too Much", Families and Work Institute, 2004. Ellen Galinsky, Stacy S. Kim y James T. Bond, "Feeling Overworked When Work Becomes Too Much", Families and Work Institute, 2001, "National Study of the Changing Workforce", Resumen ejecutivo, Families and Work Institute, 1997.

posición que luchan constantemente por conservar el *statu quo*. Por consiguiente, un poco de estrés del rol a veces conduce a una útil adaptación y al cambio. En suma, si la ambigüedad y el conflicto están por abajo de determinado nivel de hostilidad, serán benignos, pero si están sobre éste serán perjudiciales. En la figura 6.5 se muestra que el estrés excesivo del rol tiene distintas consecuencias disfuncionales, psicológicas y conductuales, tanto para la persona como para la compañía. En seguida se presentan primero las consecuencias psicológicas.

Consecuencias psicológicas

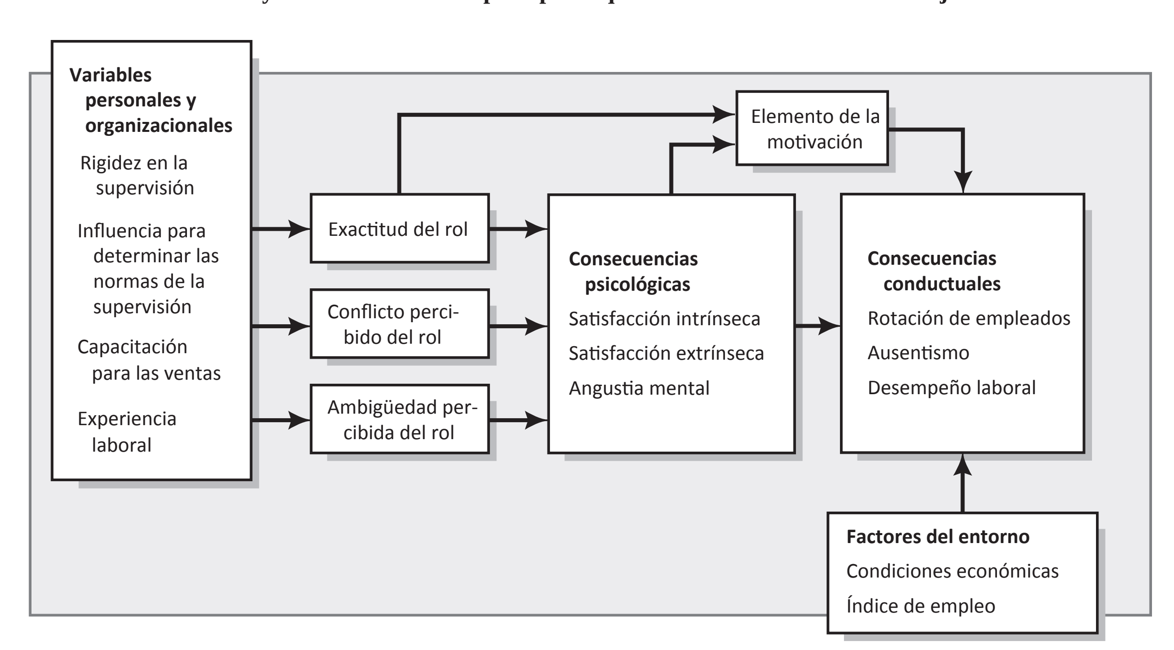
Cuando un vendedor percibe que sus socios de rol tienen expectativas encontradas respecto de la forma de realizar el trabajo, él se convierte en la "persona que queda en medio". ¿Cómo puede el

representante de ventas satisfacer las exigencias de un socio del rol sin despertar la ira o la decepción de otros? Un ejemplo es el caso de los representantes de servicio a clientes de Verizon Communications. Ahí, un nuevo programa de evaluación del desempeño hacía gran hincapié en la venta de productos y servicios nuevos, quienes llamaban para formular preguntas (y, con frecuencia, plantear problemas). Los representantes sentían que tenían que sacar adelante la función de ventas de ayudar a los clientes con sus preguntas y problemas. En resumidas cuentas, los vendedores consideraban que su rol era resolver problemas y dar servicio a los clientes, mientras que la compañía los veía como simples vendedores. Una situación así produce un conflicto psicológico incómodo e irritante para el individuo, que le puede producir distintos tipos de alteraciones emocionales. Las tensiones laborales aumentan y el vendedor tiende a preocuparse más de lo normal por las condiciones y los hechos del trabajo. El sentimiento de angustia general del vendedor aumenta y es probable que esté menos satisfecho con sus socios de rol, la compañía y el trabajo.[17]

El hecho de que el vendedor perciba ambigüedad del rol tiene consecuencias negativas parecidas. Cuando los vendedores creen que no cuentan con la información necesaria para desempeñar su trabajo debidamente, o no saben lo que sus socios de rol esperan de ellos, pierden confianza en su capacidad para desempeñar el papel de ventas exitosamente. Los vendedores tienden a preocuparse por hacer lo correcto ante las reacciones de sus socios sobre su desempeño. Los representantes también pueden perder confianza en sus socios de rol y culparles por no saber comunicar sus expectativas y evaluación correctamente. Así pues, la ambigüedad reinante del rol, al igual que el conflicto, aumentará la angustia mental del vendedor y disminuirá su satisfacción laboral.[18]

Si bien el conflicto y la ambigüedad afectan la satisfacción laboral en forma negativa, lo hacen de manera diferente. El conflicto percibido en un rol influye principalmente en la satisfacción laboral extrínseca que los vendedores obtienen de su trabajo, pero tiene poco efecto o ninguno en la satisfacción intrínseca. Los socios de rol afectan la capacidad del vendedor para obtener premios extrínsecos, tales como una mejor retribución, una promoción, una felicitación y el reconocimiento. Por lo tanto, los conflictos entre las expectativas y las exigencias de esos socios de rol no sólo dificultan más que el vendedor consiga satisfacer sus demandas, sino que también ponen en peligro la capacidad de los representantes para obtener los premios extrínsecos que desean. Por otra parte, estos conflictos no siempre restringen su capacidad para obtener satisfacciones intrínsecas del trabajo. Aun cuando dos o más socios de rol no se pongan de acuerdo sobre cómo se deben desem-

FIGURA 6.5 **Causas y consecuencias de la percepción que el vendedor tiene de su trabajo**



peñar los representantes, éstos podrían de todas formas obtener un sentimiento de realización por trabajar o mejorar sus capacidades personales.

A diferencia de la percepción de conflicto, la de ambigüedad tiene un efecto negativo, tanto en los elementos intrínsecos de la satisfacción laboral del vendedor como en los extrínsecos.[19] Cuando los vendedores no están seguros de cómo deberían desempeñar su trabajo, de si lo están haciendo bien, ni de cómo se evalúa su desempeño, es probable que pierdan confianza en sí mismos y que su autoestima se vea afectada. Por lo tanto, la ambigüedad disminuye su capacidad para obtener premios intrínsecos y satisfacción de su trabajo. De igual manera, si los vendedores no están seguros acerca de cómo sus socios de rol evalúan su desempeño, tampoco tendrán certeza de sus posibilidades para obtener un ascenso o un aumento de sueldo. Por último, es probable que los vendedores se sientan insatisfechos con los socios de rol que no son capaces de expresar con claridad sus expectativas y evaluaciones, lo cual suele ocasionar el malestar emocional de la fuerza de ventas.

Consecuencias conductuales

La percepción de conflicto y de ambigüedad del rol tiene consecuencias disfuncionales para el comportamiento de la fuerza de ventas. Es una ingenuidad creer que un trabajador satisfecho invariablemente será productivo, pero las evidencias reunidas de distintas ocupaciones indican que la satisfacción del trabajador sí influye en su comportamiento laboral. Por ejemplo, aparece con persistencia una relación negativa entre la satisfacción laboral y el ausentismo y la rotación de personal. La poca satisfacción también tiene relación con la rotación de vendedores, a pesar de que las condiciones económicas y la disponibilidad de empleos alternativos moderan esta relación.[20]

Otra relación que se presenta en los estudios de otras ocupaciones es la correlación positiva entre la satisfacción y el desempeño, a pesar de que haya gran polémica en torno de la índole de esta relación. Algunos teóricos argumentan que una satisfacción elevada lleva a un buen desempeño, otros afirman que el desempeño productivo hace que los trabajadores se sientan más satisfechos con su trabajo. En la bibliografía existente sobre administración de ventas se considera que la satisfacción laboral de un vendedor está directamente relacionada con su desempeño en el trabajo y que el conflicto y la ambigüedad tienen una relación negativa con el desempeño en las ventas.[21] La ambigüedad y el conflicto del rol incluso afectan los acuerdos entre los gerentes y los vendedores en cuanto al desempeño del vendedor en su trabajo.[22]

Manejo del conflicto y la ambigüedad en el vendedor

Puesto que el conflicto y la ambigüedad tienen consecuencias psicológicas y conductuales disfuncionales para los vendedores, la siguiente pregunta sería: ¿el gerente de ventas puede hacer algo para mantener los conflictos y las ambigüedades dentro de un rango controlable o para ayudar al vendedor a manejarlos cuando se presentan? Se sabe que los vendedores experimentados encuentran menos conflicto que los que tienen menos experiencia.[23] Esta razón tal vez se deba a que los vendedores que experimentan mucho conflicto se sienten insatisfechos y renuncian, mientras que los que duran en su puesto no perciben mucho conflicto.

Los representantes, ciertamente, aprenden a manejar los conflictos con la experiencia; reconocen, por ejemplo, que las exigencias que al principio parecen estar en conflicto a veces resultan compatibles, o logran resolver o enfrentar los conflictos de modo que no les produzcan tanto estrés. Por último, también suelen crear mecanismos psicológicos de defensa para filtrar los conflictos y relajar la tensión. Si estas hipótesis están en lo cierto, tal vez los programas de capacitación para las ventas consigan enseñar a los vendedores nuevos a manejar los conflictos que encontrarán en su trabajo.

La rigidez de la supervisión de los vendedores, al parecer, también afecta la percepción de conflicto del rol. Cuando los gerentes de ventas estructuran y definen los roles de sus vendedores, éstos parecen experimentar más conflicto. Quizá la supervisión estrecha disminuye la flexibilidad para manejar las diversas expectativas del rol que deben enfrentar los vendedores. Así pues, otra manera de reducir el conflicto del rol sería dar a los vendedores más decisión propia al definir lo que hacen y cómo lo hacen.

La gerencia también puede hacer algo para reducir la ambigüedad del rol. La capacitación para las ventas se debe basar en la experiencia para preparar a los vendedores a enfrentar este problema. Todavía más importancia tendrá el estilo de supervisión de cada administrador. Los vendedores experimentan menos ambigüedad cuando se les supervisa estrechamente y tienen cierta influencia en los parámetros empleados para controlar y evaluar su desempeño.[24] Los vendedores supervisados muy de cerca tienen mayor conocimiento de las expectativas y las exigencias de sus supervisores y los comportamientos que no son compatibles con ellas llaman su atención más rápidamente.

De igual manera, los vendedores que proporcionan información para determinar los parámetros que servirán para evaluarlos están más familiarizados con ellos y esto suele disminuir la ambigüedad del rol. Una forma directa de afectar la medida en la que los vendedores se sienten supervisados es modificar el ámbito de control del gerente de ventas, al cambiar la cantidad de personas que supervisa directamente. Un aumento en el ámbito de control suele aumentar la ambigüedad del rol que perciben las personas, mientras que una reducción suele permitir una supervisión más estrecha, que tiende a provocar que los asuntos relacionados con el trabajo le queden más claros a los vendedores.[25]

La supervisión estrecha es, pues, un arma de dos filos. Revisión y control excesivos si bien reducen la ambigüedad, también aumenta el conflicto del rol y la insatisfacción laboral del vendedor cuando siente que ya no cuenta con suficiente libertad para tratar debidamente con un cliente o que no tiene posibilidad de utilizar su creatividad para atender la cuenta. El problema es más grave cuando los gerentes recurren a la coacción y las amenazas para dirigir a los vendedores que dependen de ellos.[26] Los gerentes de ventas se mueven por una línea muy fina que divide qué medios quieren usar para supervisar a su personal y si quieren o no hacerlo de cerca.

EXACTITUD DE LOS ROLES

El elemento del rol del modelo contiene tres variables: el conflicto del rol, la ambigüedad del rol y la exactitud del rol. Se dejó el tema de la exactitud del rol para una explicación independiente por dos motivos. En primer lugar, es posible ver la exactitud del rol tanto desde el punto de vista general como desde la óptica de sus nexos específicos. Cuando se observa en general, su efecto y sus antecedentes se parecen a los del conflicto y la ambigüedad del rol. No obstante, si se revisa la exactitud del rol en relación con nexos específicos se obtiene más información. En segundo lugar, la exactitud del rol influye específicamente en el componente de la motivación del modelo y para entenderla es preciso evaluar su efecto en la motivación que siente el vendedor para desempeñarse.[27]

Índole de la exactitud del rol

Un vendedor percibe correctamente su función cuando entiende con exactitud lo que sus socios de rol esperan cuando desempeña el trabajo. La exactitud del rol implica consideraciones tales como si los vendedores piensan de manera acertada que pueden negociar el precio, prometer entregas en plazos más cortos de lo normal y manejar cargos atrasados y ajustes para sus clientes.

De modo más específico, la inexactitud del rol se presenta cuando el vendedor percibe incorrectamente las relaciones entre las dimensiones de las actividades y el desempeño o entre las dimensiones del desempeño y los premios. En términos del modelo que se presenta en la figura 6.1, la inexactitud del rol se refiere al componente de la motivación y, en concreto, a las expectativas y las estimaciones para implantarla. Por ejemplo, un vendedor que no es capaz de percibir con exactitud que el hecho de llevar a cabo más visitas conduce a más ventas tiene una inexactitud en el nexo del rol con su expectativa, o en el nexo de su actividad-desempeño. Si el representante no advierte con precisión la relación entre más ventas y ascensos, la persona tiene una inexactitud del nexo del rol respecto a su expectativa o su desempeño-recompensa.

La inexactitud en el nexo del rol tiene muchas probabilidades de ocurrir en el caso de los vendedores porque los tres componentes —actividades, dimensiones del desempeño y premios— tienen muchas dimensiones. En consecuencia, hay muchos nexos y ello aumenta la posibilidad de que un vendedor perciba de manera inexacta cuando menos algunos de ellos. En la figura 6.6 se muestran

algunas de las actividades que comúnmente se espera que realice el vendedor, los criterios que se emplean para evaluar su desempeño y los premios habituales para motivarlos.[28] No se espera que todos los vendedores, de todas las empresas, cumplan con estas actividades ni que sean evaluados con base en cada una de las dimensiones del desempeño. Tampoco todas las empresas entregan los mismos premios. Esto dificulta mucho referirse a la inexactitud en los nexos de modo que sea útil a los gerentes de ventas. Para explicar el concepto es necesario bajarse al nivel de una empresa individual y los nexos que operan en ella.

FIGURA 6.6 **Actividades comunes, criterios del desempeño y premios de los vendedores industriales**

Actividades*

Década de 1980	**En la actualidad**
1. *Vender*	*Vender*
Planear actividades de ventas	Planear actividades de ventas
Calificar a los clientes en perspectiva	Calificar a los clientes en perspectiva
Hacer presentación de ventas	Hacer presentación de ventas
Manejar objeciones	Manejar objeciones
2. *Trabajar con pedidos*	*Trabajar con pedidos*
Corregir, despachar los pedidos	Corregir, despachar los pedidos
3. *Servicio del producto*	*Servicio del producto*
Supervisar instalación	Supervisar instalación
Capacitar a los clientes	Capacitar a los clientes
4. *Administrar información*	*Administrar información*
Recibir retroalimentación de los clientes	Recibir retroalimentación de los clientes
Proporcionar información técnica a los clientes	Proporcionar información técnica a los clientes
Proporcionar retroalimentación a los superiores	Proporcionar retroalimentación a los superiores
5. *Brindar servicios a la cuenta*	*Brindar servicios a la cuenta*
Ayudar con el control de inventarios	Ayudar con el control de inventarios
Manejar la publicidad local	Manejar la publicidad local
6. *Conferencias/juntas*	*Conferencias/juntas*
Asistir a juntas de ventas locales/regionales/nacionales	Asistir a juntas de ventas locales/regionales/nacionales
7. *Capacitación/reclutamiento*	*Capacitación/reclutamiento*
Identificar, reclutar y capacitar a vendedores nuevos	Identificar, reclutar y capacitar a vendedores nuevos
8. *Entretenimiento*	*Entretenimiento*
Entretener a clientes de acuerdo con las políticas de la compañía	Entretener a clientes de acuerdo con las políticas de la compañía
9. *Viajes*	*Viajes*
Viajar conforme lo requieran las exigencias de los clientes	Viajar conforme lo requiera la demanda de los clientes
10. *Trabajar con miembros del canal*	*Trabajar con miembros del canal*
Mantener relaciones con los distribuidores	Mantener relaciones con los distribuidores
NUEVA	*Administración de relaciones*
	Crear relaciones con los clientes
	Mantener relaciones con los clientes actuales
	Establecer redes de relaciones con los clientes
NUEVA	*Administración de equipos*
	Administrar las interacciones de equipo con los clientes
	Ayudar a la formación de los vendedores nuevos dentro del equipo de ventas
NUEVA	*Administración de la tecnología*
	Comunicación con los clientes usando tecnologías nuevas
	Incorporar habilidades nuevas para la comunicación, congruentes con las exigencias de los clientes

(*continúa*)

FIGURA 6.6 **Actividades comunes, criterios del desempeño y premios de los vendedores industriales** (***conclusión***)

Criterios del desempeño
Volumen total de ventas y aumento de volumen en el año inmediato anterior
Grado de cumplimiento con la meta
Gastos por concepto de ventas y su disminución, en comparación con el año anterior inmediato
Rentabilidad de las ventas y su aumento en el año anterior inmediato
Cuentas nuevas generadas
Mejorar el servicio brindado a los clientes
Satisfacción de los clientes con la relación de ventas

Premios
Retribución
  Mayor sueldo
  Más bonos y otros incentivos económicos
Ascensos
  Puesto de nivel más alto
  Mejor territorio
Incentivos no económicos (concursos, viajes, etc.)
Reconocimientos especiales (clubes, premios, etc.)
Seguridad de empleo
Sentimiento de realización personal
Sentimiento de logro meritorio
Oportunidad para el crecimiento y la realización personales
Oportunidad para pensar y actuar de forma independiente

* La lista de actividades que realizan comúnmente los vendedores fue elaborada a partir de artículos de William C. Moncrief, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salespeople", en *Journal of Marketing Research* 23, agosto de 1986, pp. 261-270; William C. Moncrief, "Ten Key Activities and Industrial Salespeople", en *Industrial Marketing Management* 15, noviembre de 1986, pp. 309-317; y Greg W. Marshall, William C. Moncrief y Felicia G. Lassk, "The Current State of Sales Force Activities", en *Industrial Marketing Management* 28, 1999, pp. 87-98.

Además, los diversos roles del vendedor cambian con el tiempo. Como se observa en la figura 6.6, se pide a los vendedores que se comuniquen con los clientes de nuevas formas, con nuevas tecnologías. La misma importancia tiene darse cuenta de que, en muchos casos, el vendedor ya no es la única persona que se comunica con el cliente. En realidad, el vendedor puede ser sólo un individuo en una relación compleja que consta de especialistas técnicos, representantes de servicio al cliente y otras personas que interactúen con el cliente de manera periódica. Los vendedores se convierten en los "coordinadores de la relación" además de conservar las funciones tradicionales asociadas a las ventas.

Resumen

Este capítulo, el primero que habla de la implantación de un programa de ventas, presentó un modelo para entender el desempeño de los vendedores. Además, analizó el primer elemento del modelo, a saber: las percepciones que el vendedor tiene de su rol.

El modelo sugiere que el desempeño del vendedor está en función de cinco factores básicos: 1) las percepciones del rol; 2) la aptitud; 3) el grado de habilidades; 4) la motivación, y 5) las variables de la persona, la organización y el entorno. Estos elementos tienen una interacción considerable. Cabe esperar que el vendedor que presente deficiencias en alguno de ellos tenga un mal desempeño.

Las percepciones que el vendedor tiene de su rol están definidas en gran medida en razón de las expectativas, las demandas y las presiones que le comunican sus socios de rol. Los socios de rol son las personas de dentro y fuera de la compañía que se ven afectadas por la forma en la que el vendedor desempeña su trabajo. Las tres grandes variables del elemento de la percepción del rol son la exactitud del rol, la percepción de ambigüedad del rol y la percepción de conflicto del rol. La exactitud del rol se refiere a la medida en la que las percepciones del vendedor, en cuanto a las

exigencias de sus socios de rol, son exactas. La percepción de ambigüedad del rol ocurre cuando el vendedor piensa que no cuenta con la información necesaria para desempeñar su trabajo debidamente. La percepción de conflicto del rol se presenta cuando el vendedor piensa que las exigencias de dos o más de sus socios de rol son incompatibles.

El rol de vendedor es especialmente susceptible a sentimientos de ambigüedad y conflicto y a formar percepciones inexactas. Esto se debe a tres causas: 1) está en las fronteras de la empresa; 2) el marco del rol correspondiente al vendedor incluye a muchas personas de dentro y fuera de la empresa, y 3) la posición del representante de ventas con frecuencia requiere que sea muy innovador.

La aptitud se refiere a la capacidad innata del vendedor para desempeñar el trabajo e incluye los factores físicos, las capacidades mentales y las características de la personalidad. La aptitud es una limitación de la capacidad de la persona para desempeñar el trabajo de ventas, dado un conocimiento correcto del rol que debe desempeñar, la motivación y las habilidades adquiridas, así como la ausencia de otras limitaciones.

El grado de habilidades se refiere a la eficiencia adquirida por la persona para desempeñar las tareas necesarias. No es igual que la aptitud. Mientras que la aptitud consiste en capacidades personales relativamente duraderas, las habilidades son grados de eficiencia que pueden cambiar velozmente con el aprendizaje y la experiencia.

La motivación se refiere al esfuerzo que el vendedor quiere invertir en cada una de las actividades o tareas asociadas al trabajo, tales como visitar a las cuentas nuevas en potencia y hacer presentaciones de ventas, entre otras. La motivación para invertir esfuerzo en una tarea determinada cualquiera depende de: 1) las expectativas (la probabilidad que calcula el vendedor de que el esfuerzo invertido en la tarea lo llevará a un mejor desempeño en alguna dimensión) y 2) la valía del desempeño (la percepción que tiene el vendedor de la conveniencia de mejorar el desempeño en esa dimensión). La valía del desempeño en cualquier dimensión está, a su vez, en función de: 1) la instrumentación (la probabilidad que estima el vendedor de que el mejor desempeño en esa dimensión conducirá a una mayor obtención de premios concretos) y 2) la valía de los premios (la percepción del vendedor en cuanto a la conveniencia de recibir más premios como resultado de un mejor desempeño).

Las variables de la persona, la organización y el entorno influyen en el desempeño en las ventas de dos maneras: 1) facilitan o limitan directamente el desempeño y 2) influyen e interactúan con otras determinantes del desempeño, como las percepciones del rol y la motivación.

El desempeño del vendedor afecta los premios que éste recibe. Hay dos tipos básicos de premios: los extrínsecos, que son controlados y entregados por otras personas que no son el vendedor, y los intrínsecos, que son aquellos que las personas obtienen primordialmente por cuenta propia.

Los premios que recibe un vendedor tienen un impacto profundo en su satisfacción con el trabajo y con el ámbito laboral entero. La satisfacción también es de dos tipos. La intrínseca está relacionada con los premios que el vendedor deriva del trabajo, tales como la satisfacción con el trabajo y las oportunidades que ofrece para el crecimiento personal y el sentimiento de realización. La extrínseca está relacionada con los premios otorgados al vendedor, tales como la paga, la posibilidad de ascenso y las políticas de supervisión y de la compañía.

Términos clave

exactitud del rol
percepción del conflicto del rol
percepción de ambigüedad del rol
motivación
expectativas
valía del desempeño
medios coadyuvantes
valías de los premios
comportamiento de buen ciudadano de la corporación (CBCC)
premios extrínsecos
premios intrínsecos
satisfacción laboral

Preguntas para analizar

1. El presidente de Part-I-Tyme, fabricante de botanas saladas, quedó atónito ante los resultados de las ventas reportados para el primer semestre. Un producto nuevo, una galleta de lujo, había sido sometida a pruebas de sabor y las respuestas de los consumidores habían sido extraordinarias. La fuerza de ventas de Part-I-Tyme constaba de 500 distribuidores en 25 distritos de venta por todo el país, quienes visitaban a compradores de cadenas de abarrotes y grandes cadenas de restaurantes. Con los años, la empresa se forjó una excelente reputación entre sus clientes. El presidente de Part-I-Tyme estaba convencido de que el producto sería bien recibido por los clientes de la empresa y al final también por los consumidores. Sin embargo, era evidente que algo andaba mal. La fuerza de ventas no se había mostrado en particular entusiasta con el producto. ¿Cómo determinaría usted la naturaleza del problema? ¿Es factible usar el modelo del desempeño del vendedor en esta situación?
2. Si bien existen varios tipos de pruebas diferentes, su capacidad para predecir el desempeño en las ventas no ha sido muy bueno. ¿Cómo explicaría esto?
3. Un representante de ventas de High Speed Technologies enfrenta la petición de un cliente importante que entra en conflicto directo con las políticas de la empresa. El cliente desea que se le hagan varias modificaciones al producto y que le respeten el mismo precio. ¿Qué puede hacer el representante para manejar este conflicto?
4. Se informó a la fuerza de ventas de Fire Protection Systems, fabricante de sistemas de prevención de fuego para aplicaciones industriales, que ahora tendrán que vender extintores pequeños para el mercado al menudeo. Ellos nunca han vendido en este mercado minorista, y la empresa se enfrenta a competidores mucho mayores que han vendido en ese mercado durante muchos años. ¿Cuáles son los problemas de rol que es probable que se presenten?
5. María Gómez-Simpson, representante de servicios al cliente de GRA-JUS Associates, utiliza bastante tiempo para trasladarse a las oficinas de diversos clientes. En consecuencia, con frecuencia llega tarde a casa. María le pidió a su gerente la posibilidad de reorganizar su horario de trabajo los jueves, porque deseaba asistir a una universidad local, a clases nocturnas. ¿Cuál de las siguientes declaraciones refleja mejor cómo manejar el conflicto creado por la solicitud de María?

   a) "Como estamos hablando de una sola noche a la semana, adelante, inscríbete al curso y después arreglaremos los detalles."
   b) "Primero tendremos que analizarlo para ver si hay manera de que casi todos los jueves logres llegar a tiempo a tu curso, sin dejar de cumplir con tu trabajo."
   c) "Sabemos que algunos días llegas tarde a casa, pero es parte de este trabajo. Tal vez puedas tomar el curso en otra ocasión."

Reto de liderazgo: elecciones difíciles

Michael Yardley estaba preocupado cuando terminó de hablar por teléfono con Megan Barnes, la vendedora más prometedora de Spring Board Technologies (SBT). Michael contrató a Megan hace sólo cuatro años (en cuanto ella se graduó de la escuela) y ya se había distinguido como una de las mejores vendedoras en la empresa, lo cual ya es decir mucho, pues SBT tenía una fuerza de ventas mundial de más de 2 000 vendedores. Michael ya había ascendido a Megan a gerente de cuenta de ventas. Además, Melissa Hendrix, vicepresidenta ejecutiva de ventas de la empresa, les había hecho saber a Michael y a Megan que estaba al tanto del desempeño de ella y que consideraba que tenía posibilidades de ascender rápido en la empresa.

Ahora Michael acababa de saber que Megan iba a tener a su primer bebé, y tenía serias dudas sobre el futuro de ella. Megan se casó con su novio de la escuela poco después de la graduación. Él era ingeniero, y habían disfrutado de los beneficios de contar con dos ingresos. El éxito de ventas de Megan la había tomado por sorpresa. Su capacidad natural se complementó con una atención a la relación de ventas que le dio la oportunidad de entablar sociedades importantes con algunos de los clientes más importantes de SBT. Al mismo tiempo, Megan le había comentado a Michael que, en algún momento, ella tendría hijos. Megan experimentaba un gran conflicto de roles. Quería tener

tiempo para su familia (había pensado dedicar cinco años mientras el bebé empezaba la escuela), pero también deseaba continuar su carrera en SBT.

A Michael le preocupaba perder a su vendedora estrella, resolver la decepción de los clientes y tener que informar a Melissa que la persona que consideraba que ascendería rápido tal vez se fuera para comenzar una familia. Él sabía que no había respuestas sencillas y consideraba las opciones de Megan y las de SBT.

Preguntas

1. Si usted fuera Megan, ¿qué haría, y por qué? ¿Qué factores deberían influir en su decisión? ¿Es una decisión de todo o nada?
2. Si usted fuera Michael, ¿cómo manejaría la situación? ¿Qué consejo le daría a Megan?
3. Si usted fuera Melissa, ¿se involucraría en la decisión de Megan? ¿Por qué?

Representación de papeles: New England Green Sox

Situación

A Jerry Momper le encantan los deportes. Acaba de terminar un curso en marketing de deportes en Pinnacle University, en el noreste de Estados Unidos. Y para su mayor regocijo, está en el primer mes del empleo de sus sueños: vendedor (el puesto es gerente de cuenta) de las cuentas pequeñas y medianas de New England Green Sox. En general, será responsable de entablar nuevas relaciones con empresas clientes de Nueva Inglaterra y su área circunvecina, así como de mejorar las relaciones con empresas que ya son clientes leales de Green Sox. Su "producto" son grupos de asientos, palcos especiales y actos especiales en el histórico estadio Fenway Park, así como promociones de los Green Sox en distintos lugares comerciales como campaña de marketing para el negocio del cliente.

El problema (en realidad, es más una oportunidad) es que hay un puesto nuevo. Con los años, el equipo obtuvo una posición importante en las cuentas, semejante al puesto que ahora tiene Jerry, aunque más dirigido a compañías grandes que envían a mucha gente a los juegos. El gerente de cuentas principal también trabajaba con cuentas pequeñas cuando era necesario, pero el puesto de Jerry permitía al equipo entrar en un mercado lucrativo del área. La persona que conserva el puesto principal de gerente de cuenta es Rex Wicke, una muy buena persona de cerca de 40 años de edad, quien ha estado en el equipo en un puesto administrativo u otro durante 19 años. Rex jugó béisbol en las ligas menores una temporada y no tiene escolaridad universitaria; él es una institución en el marketing de deportes en el área de Nueva Inglaterra, y Jerry sabe que puede aprenderle mucho.

Jerry decidió acordar una junta para conocer mejor algunos aspectos importantes de su nuevo rol con los Green Sox y, de modo más específico, algunas actividades que tal vez le pidan que realice. Luego de llevar un curso de administración de ventas en Pinnacle University, Jerry sabe mucho sobre el desempeño de los vendedores en teoría, pero nunca ha trabajado como vendedor.

Personajes de la representación de papeles

Jerry Momper, gerente de cuentas pequeñas y medianas, New England Green Sox;

Rex Wicke, gerente de cuentas importantes, New England Green Sox.

Actividad

Trabajen en parejas para que cada uno represente a un personaje; no importa el género. Antes de escenificar la reunión entre Jerry y Rex, trabajen por separado para enlistar una serie de problemas de rol que crean importantes de discutir en beneficio del nuevo empleo de Jerry. Anoten, asimismo, algunas de las actividades de ventas más importantes que anticipadamente formarán parte del nuevo puesto. Después, representen el juego de roles de la reunión entre Jerry y Rex. Compartan sus ideas, y en especial pongan atención a los posibles problemas de rol. En lo posible, lleguen a un acuerdo sobre algunos criterios de desempeño y premios que resulten adecuados para este nuevo puesto.

Minicaso: Vaughn Manufactiring Company

Vaughn Manufacturing es un fabricante de partes automotrices con sede en Detroit. Específicamente, fabrica cigüeñales, componente básico del motor, y los vende de forma directa a los fabricantes de automóviles (también conocidos como fabricantes de partes originales, FPO), como Ford o General Motors, en lugar de vender a los fabricantes de motores. Aunque vender directo a los FPO otorga a Vaughn un estatus más elevado de "Número 1" en el negocio automotriz y acceso directo a los grandes, también significa que Vaughn tiene muy poca oportunidad de negociar con los mucho más grandes FPO.

Detroit es, por mucho, el territorio de ventas más grande y más importante de Vaughn, y su gerente de ventas de distrito es Keith Horton, un veterano con 26 años en la empresa. Horton reclutó en persona a varios miembros de su equipo, a quienes llama "armas jóvenes", y se enorgullece de que el volumen de ventas del equipo sea de forma consistente el más alto de la compañía. El estilo gerencial de Horton es literalmente agresivo, pues a menudo insulta o presiona a sus vendedores para que mejoren su desempeño. En sus palabras: "La fabricación de partes automotrices es un negocio brutal, y quiero que mis vendedores sean rudos. Quiero ser lo más rudo que enfrenten mis vendedores, de modo que, en comparación, los clientes parezcan gatitos." Aunque vigila de cerca el desempeño de los vendedores, la empresa proporciona mínima capacitación y guía específica de ventas. Él considera que los vendedores aprenden la rudeza si se les deja ingeniárselas por sí mismos.

El vendedor novato del equipo es Raúl Sajak, universitario recién graduado de 23 años de edad. Raúl fue el primero de su clase, y es muy inteligente, sensible y con un extraordinario don de gentes. Aunque tuvo la oportunidad de elegir trabajar en casi cualquier negocio, quiso hacerlo con Vaughn en parte porque fue un vendedor exitoso de partes automotrices al menudeo cuando iba a la universidad y le encantó. Está casado y se prepara para la llegada de un bebé.

Si bien Raúl comenzó muy bien su primer año con Vaughn, en fechas recientes ha tenido algunas complicaciones, pues quedó muy por debajo de su cuota en casi todas las categorías de ventas en el trimestre pasado del año fiscal. Como el mercado de partes automotrices es cada vez más competitivo, los clientes son más difíciles y obstaculizan más las negociaciones de ventas, lo que crea mayores desafíos para Raúl. Los abogados de Vaughn requieren que Raúl y los demás vendedores negocien términos específicos de los contratos respecto de las responsabilidades legales, pero los FPO ahora piden que los proveedores firmen un acuerdo de adquisición estándar no negociable si el proveedor desea vender con un precio determinado. Además, los FPO tienen requerimientos muy particulares de especificaciones del producto que les es muy difícil cumplir a los ingenieros de Vaughn, según le han informado ellos mismos a Raúl. Éste se siente a menudo atrapado entre los diversos intereses dentro de la empresa. Por si fuera poco, siente que no cuenta con el respaldo de Horton para asistirlo.

Raúl, además, está inconforme con las tácticas de intimidación de Horton y las FPO. Horton anima a su equipo de ventas a que mientan sobre el precio de mayoreo de los cigüeñales para lograr la venta, y amenacen con terminar la negociación mediante el planteamiento de "tómelo o déjelo". A Raúl le preocupa que no pueda emplear el modelo de ventas amistoso, franco e inteligente al que está acostumbrado.

Horton no entiende el desempeño decreciente de Raúl: "No entiendo. Raúl recibe una compensación de 100% por comisiones, así que tiene el incentivo de vender más y ganar una buena cantidad. Incluso ofrezco boletos gratis para los juegos deportivos profesionales locales, como hockey, basquetbol y béisbol, cuando mis vendedores alcanzan o exceden las metas de ventas. Si trabajara tanto como yo, también lo ascenderían a gerente de ventas."

Preguntas

1. Con base en el modelo de desempeño del vendedor, ¿cuáles son las posibles causas del desempeño limitado de Raúl?
2. ¿Qué puede hacer Horton para mejorar el trabajo de ventas de Raúl?

Bibliografía sugerida

Bettencourt, Lance A. y Stephen W. Brown, "Role Stressors and Customer-Oriented Boundary Spanning Behaviors in Service Organizations", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, 4, 2003, pp. 394-408.

Boles, James S., John Andy Wood y Julie Johnson, "Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, and Work Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and the Moderating Effects of Gender", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, 2, 2003, pp. 99-114.

Chonko, Lawrence B., Eli Jones, James A. Roberts y Alan J. Dubinsky, "The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change, and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 4, 2002, pp. 227-246.

Chonko, Lawrence y Eli Jones, "The Need for Speed: Agility Selling", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, otoño de 2005, pp. 372-382.

Dixon, Andrea L., Rosann L. Spiro y Lukas P. Forbes, "Attributions and Behavioral Intentions of Inexperienced Salespersons to Failure: An Empirical Investigation", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, 2003, pp. 459-467.

Donovan, D. Todd, Tom J. Brown y John C. Mowen, "Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", en *Journal of Marketing* 68, 2004, pp. 128-146.

Hartman, Katherine B., "Television and Movie Representations of Salespeople: Beyond Willy Loman", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, verano de 2006, pp. 283-292.

Homburg, Christian y Ruth M. Stock, "The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, 2004, pp. 144-158.

Jaramillo, Fernando, Jay Prakesh Mulki y Paul Solomon, "The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, verano de 2006, pp. 272-282.

Jong, Ad de, Ko de Ruyter y Jos Lemmink, "Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams", en *Journal of Marketing* 68, 2004, pp. 18-35.

Krishnan, Balaji C., Richard Netemeyer y James S. Boles, "Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, 2002, pp. 285-296.

Mantel, Susan Powell, "Choice or Perception: How Affect Influences Ethical Choices Among Salespeople", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, invierno de 2005, pp. 43-55.

Mulki, Jay Prakesh, Fernando Jaramillo y Greg W. Marshall, "Lone Wolf Tendencies and Salesperson Performance", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, invierno de 2007, pp. 25-38.

Netemeyer, Richard G., Thomas Brashear-Alehandro y James S. Boles, "A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, 2004, pp. 49-60.

Nonis, Sarath A., y Jeffrey K. Sager, "Coping Strategy Profiles Used by Salespeople: Their Relationship with Personal Characteristics and Work Outcomes", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, 2003, pp. 139-150.

Pettijohn, Charles E., Linda S. Pettijohn y A. J. Taylor, "Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and

Organizational Commitment, and Reduce Turnover?", en *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, invierno de 2007, pp. 75-88.

Ping, Robert, "Salesperson-Employer Relationships: Salesperson Responses to Relationship Problems and Their Antecedents", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, invierno de 2007, pp. 39-57.

Workman, John P., Jr., Christian Homburg y Ove Jensen, "Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, 2003, pp. 3-21.

Capítulo 7



Desempeño del vendedor: cómo motivar a la fuerza de ventas

Motivadores del vendedor

La importancia de mantener motivados a todos los vendedores para sostener un alto nivel de desempeño de ventas exige a los gerentes que dediquen una buena parte de su tiempo en analizar el proceso psicológico de la motivación. Si bien no existe un "puesto de ventas típico", la Evaluación Chally, con base en las respuestas de más de 130 000 vendedores, les ayuda a los gerentes de ventas a identificar el perfil motivacional de los vendedores y los asiste para trabajar con ellos. A continuación se presentan seis características motivacionales de un vendedor, así como un consejo gerencial, que son de utilidad para los gerentes de ventas encargados.



Vendedores

1. Prefieren situaciones novedosas y no rutinarias; además:
    - Les gustan las situaciones únicas y diferentes, así como las soluciones novedosas, en especial si las ven como un gran acontecimiento.
    - Tienden a tener una gran tolerancia al fracaso.
    - Reciben bien el reto de intentar o crear un modelo nuevo o distinto.
    - Disfrutan poner a prueba una solución o método por medio de ensayo y error, realizar los ajustes necesarios y tomar impulso desde el principio mientras la idea o la tecnología aún es novedosa y emocionante.
    - Ven las oportunidades por ganar en lugar de la pérdida potencial.
    - **Consejo gerencial:** anime a los individuos a explorar nuevos retos para que el vendedor no se sienta atrapado en un lugar o rutina. Darle la libertad de intentar algo diferente, aunque conlleve riesgos o no resulte bien, ayuda a que no decaiga su compromiso.
2. Consideran como una oportunidad el hecho de conocer gente y
    - Prefieren formular preguntas a la gente que conocen en lugar de ocuparse en la lectura de un libro. Les gusta rodearse de personas que consideran que tienen más experiencia que ellos en algún rubro y así podrán preguntarles acerca del tema.

- Les gustan las oportunidades de aprender de la gente con opiniones o perspectivas distintas.
- Les agradan las oportunidades de ampliar su círculo de conocidos.
- Buscan a personas con quienes conversar.
- **Consejo gerencial:** déles oportunidad de conocer e interactuar con nuevas personas con las cuales tal vez no lleguen a entablar una relación comercial, pero cuyo contacto resulte benéfico para mantener el interés del vendedor.

3. Prefieren un estilo participativo y

- Buscan soluciones útiles para todos.
- Se inclinan por las reuniones en las que participen todos.
- **Consejo gerencial:** haga partícipes a los vendedores y déles voz. Es probable que las decisiones que se tomen sin considerar opiniones no se acaten y bajen la moral.

4. Se enorgullecen de la gran experiencia adquirida en su empleo.

- **Consejo gerencial:** concédales la oportunidad de desplegar su experiencia. Es probable que aprecien las oportunidades de asesoramiento, capacitación y desarrollo profesional.

5. Prefieren evitar o minimizar los enfrentamientos y

- Optan por calmar los conflictos en lugar de elegir un grupo.
- Evitan externar sus opiniones para no arriesgarse a tener un distanciamiento con las partes en conflicto.
- **Consejo gerencial:** no obligue a los vendedores a adoptar un modelo, más bien busque un modelo en el que todos ganen y se sientan satisfechos. De esta forma conseguirá un mejor cumplimiento.

6. Disfrutan compartir su experiencia y

- Encuentran gratificación en el éxito de quienes se beneficiaron de su ayuda.
- Les da satisfacción animar y apoyar a los demás.
- Buscan oportunidades para ofrecer información, conocimientos y experiencia de manera voluntaria.
- Se enorgullecen de ser modelos a imitar.
- Les gusta ser tutores y asesores personales de quienes necesitan guía personal.
- **Consejo gerencial:** cree oportunidades para que los vendedores aprecien la forma en que su experiencia benefició a los clientes.

Fuente: HR Chally Group, 2007.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los vendedores operan en un entorno altamente dinámico y estresante fuera de la compañía. Como se mencionó en el capítulo 6, hay muchos factores que influyen en la habilidad del vendedor para tener un buen desempeño. Uno de los más cruciales es la motivación. Es muy importante que los gerentes de ventas entiendan el proceso de motivación y que lo apliquen a cada integrante de su fuerza de ventas para maximizar su potencial de desempeño.

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- Entender el proceso de motivación.
- Analizar el efecto de las características personales en la motivación del vendedor.
- Comprender la forma en que la etapa de la carrera de un individuo influye en la motivación.

- Analizar el efecto de los factores del entorno sobre la motivación.
- Analizar el efecto de los factores internos de la compañía sobre la motivación.

Por desgracia, muchas empresas fracasan al tratar de aplicar sistemas o programas adecuados para los retos de marketing que enfrentan y la clase de gente que emplean. En consecuencia, sus vendedores carecen de motivación o estímulo suficientes para dedicar mucho tiempo y esfuerzo a tareas y actividades equivocadas. En cualquier caso, la efectividad de las ventas y la productividad son las que llevan las consecuencias.

En vista de la compleja naturaleza de la motivación y su papel crucial en la administración de ventas, el resto de este capítulo, así como el capítulo 11 (referente a las compensaciones), se dedican a este tema. En este capítulo se examina lo que se sabe sobre la motivación como un proceso psicológico y la manera en que ésta afecta el desempeño en determinado puesto por variables del entorno, organizacionales y personales. En el capítulo 11 se examinarán los planes de compensación y los programas de incentivos que los gerentes de ventas emplean para estimular y dirigir los esfuerzos de sus vendedores.

EL PROCESO PSICOLÓGICO DE LA MOTIVACIÓN

La mayoría de los psicólogos industriales y organizacionales visualizan la **motivación** como la decisión de un individuo para: 1) iniciar una acción, una cierta tarea; 2) dedicar determinado esfuerzo a esta tarea, y 3) mantener el esfuerzo durante un cierto periodo[1]. Para los propósitos de esta obra, la motivación se considera como la cantidad de esfuerzo que el vendedor desea dedicar a cada actividad o tarea relacionada con el trabajo. Este proceso incluye visitar a posibles cuentas nuevas, organizar presentaciones de ventas y llenar informes. En la figura 7.1 se muestra el proceso psicológico relacionado con la determinación de cuánto esfuerzo deseará realizar un vendedor y algunas variables que influyen en el proceso.

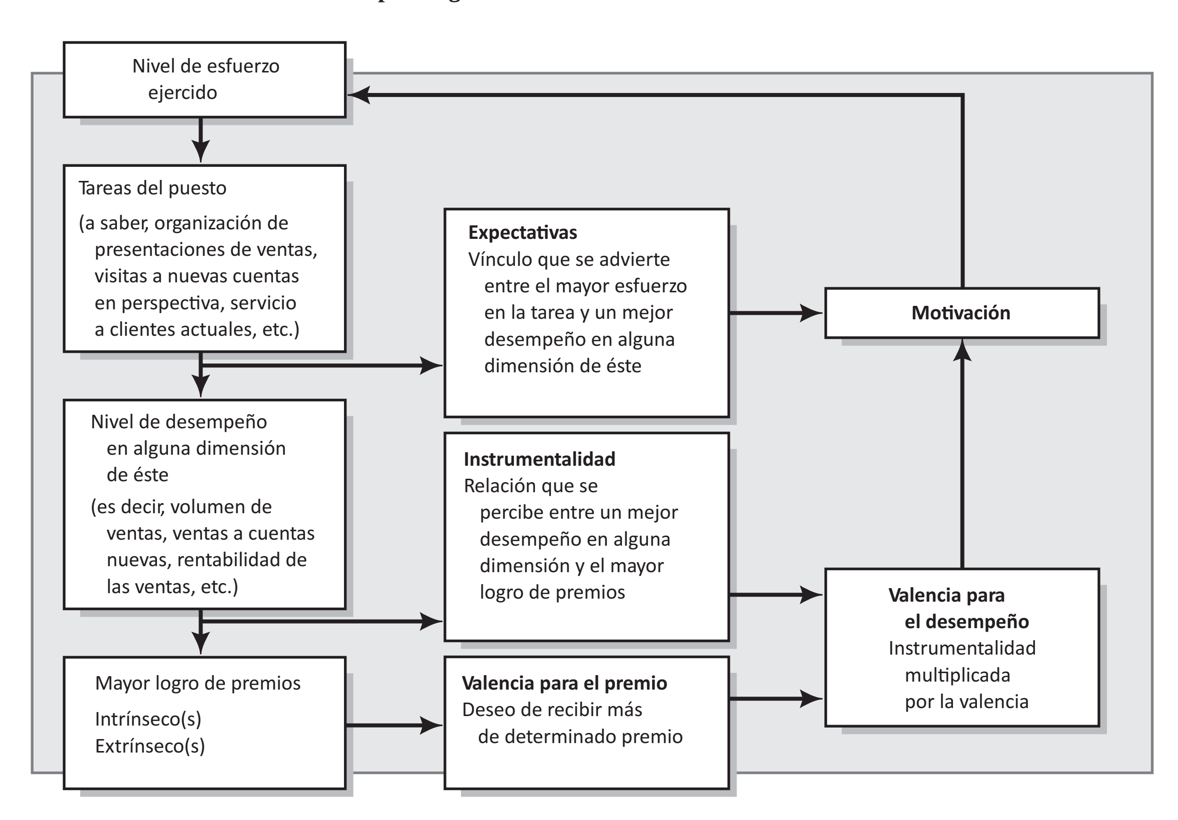
El marco conceptual bosquejado en la figura 7.1 se basa en una visión de la motivación conocida como *teoría de las expectativas*. Existen diversas teorías de la motivación,[2] y muchas de ellas son útiles para explicar, al menos, una parte del proceso de motivación. Sin embargo, la teoría de las expectativas que incorpora e integra (por lo menos en forma implícita) aspectos importantes de muchas de estas teorías, se ha aplicado en investigaciones empíricas en la administración de ventas; además aporta un marco de referencia útil para guiar la gran cantidad de decisiones que los gerentes deben tomar cuando diseñan programas motivacionales efectivos para su fuerza de ventas. En consecuencia, el resto de esta exposición se enfoca principalmente en la teoría de las expectativas, aunque también se mencionan otras teorías más adelante, cuando se examina la manera en que las características personales afectan la motivación de diferentes individuos.

Componentes principales del modelo

El modelo que se presenta en la figura 7.1 indica que el *nivel de esfuerzo que invierte un vendedor* en cada *tarea relacionada con el trabajo*, llevará a *cierto nivel de logro en una o más dimensiones de su desempeño*. Estas dimensiones incluyen, por ejemplo, el volumen total de ventas, la rentabilidad de las ventas y el número de nuevas cuentas generadas. Se supone que el desempeño del vendedor en algunas de estas dimensiones será evaluado por los superiores y *recompensado con uno o más premios*. Éstos serán ya sea premios externos (como una promoción) o premios internos (como el sentimiento de logro o de crecimiento personal).

La *motivación* de un vendedor para dedicar esfuerzo a determinada tarea, está moldeada por tres conjuntos de percepciones: 1) las *expectativas* (los vínculos percibidos entre dedicar más esfuerzo a determinada tarea y lograr un mejor desempeño), 2) las *instrumentalidades* (la relación advertida entre un mejor desempeño y el logro de mayores premios) y 3) la *valencia en relación con los premios* (el atractivo percibido de los diversos premios que los vendedores podrían obtener).

FIGURA 7.1 Los determinantes psicológicos de la motivación



Expectativas (vínculos percibidos entre el esfuerzo y el desempeño)

Las **expectativas** son las percepciones que tiene el vendedor del vínculo entre el esfuerzo dedicado al trabajo y su desempeño. Específicamente, una expectativa es la manera en que la persona estima la probabilidad de que dedicar esfuerzo cierta tarea se traduzca en un mejor desempeño en alguna dimensión. A los gerentes de ventas les preocupan dos aspectos de las percepciones de expectativas de sus subordinados: magnitud y corrección. La siguiente afirmación ejemplifica una percepción de expectativas: "Si yo incremento mis visitas a posibles nuevas cuentas en 10% (esfuerzo), entonces hay una probabilidad de 50% (expectativas) de que mi volumen de ventas de nuevas cuentas se incremente en 10% en los próximos seis meses (nivel de desempeño)." En la figura 7.2 se identifican preguntas clave que surgen de las expectativas de un vendedor y las consecuencias para los gerentes de ventas.

Exactitud de las expectativas

La **exactitud de las percepciones de expectativas** de un vendedor se refiere a la claridad con que el representante de ventas entiende la relación entre el esfuerzo dedicado a una tarea y lo que logra en alguna dimensión de desempeño. Cuando las expectativas de los vendedores son inexactas es probable que apliquen mal sus esfuerzos. Dedican demasiado tiempo y energía a actividades que tienen poco impacto en el desempeño, mientras que a las que tienen mayor impacto no les dedican suficiente tiempo. Algunas autoridades en la materia se refieren a los intentos por mejorar la corrección de las estimaciones de expectativas como "tratar de que los vendedores trabajen en una forma más inteligente, en lugar de con más intensidad".[3]

Trabajar con más inteligencia requiere que el vendedor entienda cuáles son las actividades más importantes —y por lo tanto las que se deben dedicar mayor esfuerzo— para cerrar una venta.

Desde luego, hay diversas formas de realizar una sola actividad. Por ejemplo, un vendedor tiene la opción de emplear cualquiera de varias técnicas o estrategias de ventas cuando realiza una presentación. Así, trabajar con más inteligencia implica también habilidad para adaptar las técnicas a las necesidades y preferencias de determinado cliente.

Como resultado de la guerra contra el terrorismo y los acontecimientos en el Medio Oriente, los vendedores han aprendido a adaptarse a un nuevo ambiente de ventas. Por ejemplo, por razones de seguridad y por el incremento de los costos de viaje, los clientes y los vendedores ahora emplean otras formas de comunicarse entre sí. Por lo tanto, la habilidad para realizar presentaciones ahora es más importante que nunca, ya que las conferencias por la web y las teleconferencias han sustituido las presentaciones personales. Como señala un asesor de administración: "Si organizo una teleconferencia, tendré que preparar mucho mejor mi presentación." Esta clase de cambios llevará a nuevas habilidades y a fortalecer otras ya existentes. Es importante que la administración motive a los vendedores para que dediquen esfuerzos a actividades adecuadas o a recurrir a enfoques que mejoren el desempeño y conduzcan a una mayor satisfacción en la fuerza de ventas.

Por desgracia, es posible que un vendedor se equivoque al valorar la verdadera relación que existe entre el esfuerzo realizado para determinada tarea y el desempeño resultante. Cuando esto sucede, el vendedor dirige mal sus esfuerzos. El representante le dedica demasiado tiempo y energía

FIGURA 7.2
Preguntas importantes y consecuencias de las estimaciones de expectativas de los vendedores para la administración

Pregunta	Consecuencias para la administración
Corrección de las estimaciones de expectativas	
• ¿Son consistentes los puntos de vista del vínculo entre las actividades y los resultados del desempeño que sostiene la fuerza de ventas con los de los gerentes de ventas?	• Si existe una variación considerable, los vendedores tal vez dediquen demasiado esfuerzo a actividades consideradas de escasa importancia para la administración, y viceversa. Esto suele indicar la necesidad de lo siguiente: —Capacitación en ventas más extensa/explícita. —Supervisión más estrecha. —Evaluación del esfuerzo del vendedor y de su distribución del tiempo, lo mismo que de su desempeño.
• ¿Existen grandes variaciones en las percepciones de las expectativas entre los mejores vendedores y aquellos de pobre desempeño en el personal de ventas?	• Si los vendedores de alto desempeño sostienen puntos de vista razonablemente consistentes respecto de las actividades más importantes para conseguir un buen desempeño, se les puede utilizar como modelo para programas de desarrollo en ventas/profesional.
Magnitud de las estimaciones de expectativas	
• Si todo lo demás es igual, mientras más elevadas sean las estimaciones de expectativas del vendedor, mayor será la motivación del individuo para esforzarse. —¿Influyen las características personales de los vendedores en el tamaño de sus expectativas? ¿La autoestima general? ¿La competencia percibida? ¿La habilidad mental (inteligencia)? ¿La experiencia anterior en ventas?	• Si se encuentran esas relaciones, es probable que se requieran criterios adicionales para el reclutamiento/selección.
—Las percepciones de incertidumbre o las restricciones en el entorno (por ejemplo, escasez de materiales, recesión, etc.), ¿reducen las estimaciones de expectativas de los vendedores?	• Durante periodos de incertidumbre económica, la administración tal vez tenga que cambiar criterios de desempeño, métodos de evaluación o sistemas de compensación para mantener los niveles deseados de esfuerzo de parte del personal de ventas (por ejemplo, reducir cuotas y premiar las actividades de dar servicio en lugar de las actividades de ventas).

a actividades que tienen un impacto relativamente bajo en el desempeño, y no le dedica tiempo suficiente a las más significativas.

La investigación sugiere que el superior inmediato de un trabajador, en virtud de su mayor conocimiento y experiencia, reconocerá mejor que el propio trabajador los vínculos entre el esfuerzo y el desempeño en el puesto de éste. Si esta situación también es válida en la profesión de ventas, entonces es posible mejorar una expectativa incorrecta en la fuerza de ventas si hay un contacto más cercano entre los vendedores y sus supervisores. Programas más amplios de capacitación en ventas, una supervisión diaria más cercana de la fuerza de ventas y revisiones periódicas de la distribución de tiempos y esfuerzos de cada vendedor por parte del supervisor ayudarían a mejorar la corrección de las expectativas estimadas.

Con frecuencia los vendedores se quejan de que sus supervisores tienen una visión irreal de las condiciones de campo. No se dan cuenta, además, de qué es lo que se requiere para realizar una venta.[4] Si estas quejas son justas, las percepciones que los gerentes tienen de los vínculos entre el esfuerzo y el desempeño tal vez no sean los criterios apropiados para juzgar la corrección de las expectativas de los vendedores. Sería mejor emplear como modelo para la supervisión de ventas y la capacitación las expectativas estimadas por el vendedor que registre el mejor desempeño en la compañía.

Magnitud de las expectativas

La **magnitud de las estimaciones de expectativas** de un vendedor refleja las percepciones del representante en cuanto a su habilidad para controlar o influir en su propio desempeño.

Es probable que diversas características individuales afecten estas expectativas. Algunos psicólogos sugieren que el nivel global de autoestima y de habilidad percibida por un trabajador para desempeñar tareas necesarias están relacionados positivamente con la magnitud de las estimaciones de expectativas de esa persona.[5] De igual manera, la inteligencia general y la experiencia previa en ventas del vendedor suelen influir en la habilidad percibida del individuo para mejorar su desempeño mediante su esfuerzo personal. Si estas relaciones son adecuadas también para los vendedores, las características servirían como criterios complementarios útiles para el reclutamiento y la selección de los vendedores.

Las características del entorno también influyen en las percepciones de un vendedor de los vínculos entre esfuerzo y desempeño. La forma en que los representantes perciben las condiciones económicas generales, el potencial del territorio, la fuerza de la competencia, las restricciones en la disponibilidad de productos, etc., afecta su manera de pensar respecto de cuánto les es factible mejorar su desempeño si simplemente incrementan sus esfuerzos. Mientras mayores sean las restricciones en el medio ambiente que un vendedor visualice como límites a su desempeño, menores serán sus estimaciones de expectativas. La turbulencia en los mercados financieros y las fluctuaciones en las principales economías han creado incertidumbre económica en muchos mercados globales. Esto ha conducido a las compañías a reevaluar sus compras, y en consecuencia, los vendedores tienen que enfrentar un ambiente de ventas mucho más complejo y difícil. Por lo tanto, la administración cambiará los criterios de desempeño, los métodos de evaluación, o ambos, durante periodos de incertidumbre económica, para mantener los niveles deseados de parte de la fuerza de ventas.

Como se indica en la figura 7.3, las características personales y organizacionales afectan la magnitud y corrección de las percepciones de expectativas de los vendedores. La administración debe considerar estos factores al tomar decisiones sobre las políticas de supervisión, compensación y los planes de incentivos para que las expectativas de los subordinados sean tan grandes y correctas como sea posible. Los factores que afectan las estimaciones de las expectativas de los vendedores, junto con sus consecuencias administrativas, se examinarán más adelante en este capítulo.

Instrumentalidades (los vínculos percibidos entre el desempeño y los premios)

Al igual que las expectativas, las **instrumentalidades** son estimaciones probabilísticas hechas por el vendedor. Las percepciones que el individuo tiene del vínculo son las existentes entre el desem-

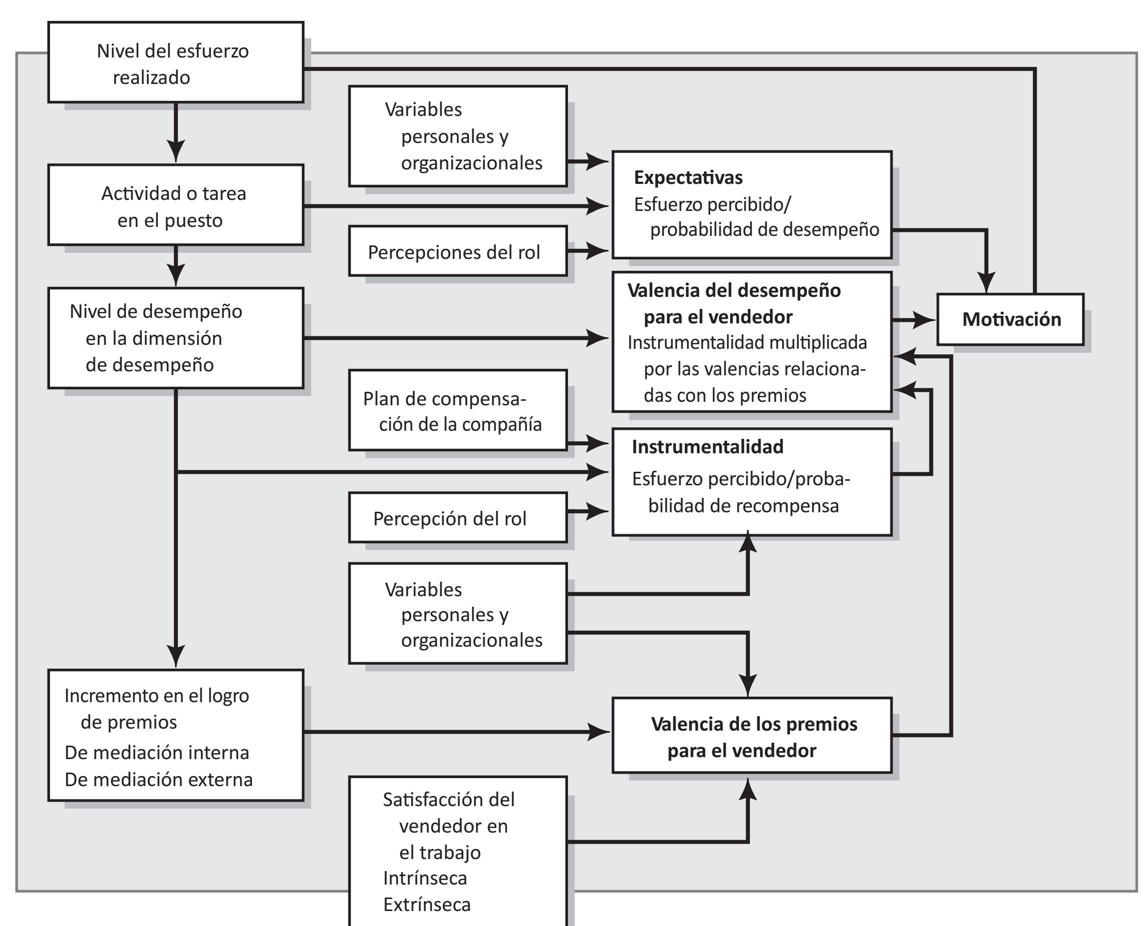
peño en el puesto y diversos premios. De manera específica, una instrumentalidad es el estimado de un vendedor respecto a la probabilidad de que una mejora en el desempeño en alguna dimensión conducirá a un incremento específico de determinado premio. El premio suele ser más dinero, ganar un concurso de ventas o una promoción a un mejor territorio. Al igual que con las expectativas, los gerentes de ventas deben preocuparse tanto por la magnitud como por la corrección de las instrumentalidades de sus subordinados.

Exactitud de las instrumentalidades

La **exactitud de las instrumentalidades** de un vendedor se refiere a los vínculos reales entre el desempeño en varias dimensiones y el logro de premios, según estén determinados por las prácticas y políticas de la administración, al evaluar el desempeño de ventas y otorgar premios para diversos niveles de éste.[6] En la figura 7.4 se identifican algunos aspectos importantes de la administración de ventas relacionados con las estimaciones de instrumentalidad de un vendedor y sus consecuencias. Estas políticas y prácticas a veces son percibidas erróneamente por el vendedor, quien tal vez se concentra en mejorar su desempeño en áreas que la administración considera menos importantes y se encuentra desilusionado porque le falta habilidad para alcanzar premios.

Por ello, es importante comparar las percepciones de instrumentalidad de un vendedor con las políticas que expresa la compañía y las percepciones de la administración de los vínculos reales o deseados entre el desempeño y los premios. Si los vendedores definen erróneamente la forma en que el desempeño se premia en la empresa, corresponde a la administración corregir tales valo-

FIGURA 7.3 **Factores que influyen en el proceso de motivación**



raciones. Esto se logra mediante una supervisión más estrecha y una retroalimentación más directa sobre la evaluación y el otorgamiento de los premios.

Magnitud de las instrumentalidades

Una de las variables que influye mucho en la **magnitud de las estimaciones de instrumentalidad** de un vendedor es el plan de compensaciones de la empresa. Por ejemplo, un vendedor que obtiene sus ingresos principal o totalmente de comisiones, creerá que puede recibir más dinero si mejora su desempeño en las dimensiones relacionadas directamente con el volumen total de ventas (incremento de ventas totales en dinero o en el porcentaje de su cuota). Por otra parte, es más factible que el vendedor asalariado encuentre una mayor probabilidad de recibir mayores ingresos si mejora su desempeño en dimensiones que no están directamente relacionadas con el volumen de ventas de corto plazo (generación de nuevas cuentas, reducción de gastos de ventas o mayor satisfacción del cliente).

Otra forma de premiar al vendedor es con promociones, reconocimiento y sentido de logro, los cuales muchas veces aprecia más que un incremento en el sueldo. En cualquier caso, es poco factible que el plan de compensaciones de la compañía afecte la percepción del representante de los vínculos que existen entre el desempeño y estos premios no financieros. Por ende, un plan de compensaciones por sí mismo es inadecuado para explicar las diferencias de motivación entre los vendedores.

Las características personales de los vendedores también influyen en la magnitud de las estimaciones de instrumentalidad. Una de tales características es la percepción del individuo en cuanto a si

FIGURA 7.4
Preguntas importantes y consecuencias de las estimaciones de instrumentalidad de los vendedores para la administración

Pregunta	Consecuencias para la administración
Exactitud de las estimaciones de instrumentalidad	
• ¿Los puntos de vista de los vendedores del vínculo existente entre el desempeño en diversas dimensiones y los premios que recibirán son consistentes con los puntos de vista de los gerentes de ventas?	• Si existen diferencias considerables, los vendedores tienden a concentrarse en aspectos del desempeño que la administración considera de relativa poca importancia, y viceversa. Esto suele indicar la necesidad de lo siguiente: —Más extensa/explícita capacitación en ventas. —Supervisión más estrecha. —Una retroalimentación más directa con los vendedores respecto de la forma en que se evalúa su desempeño y cómo se determinan los premios.
Magnitud de las estimaciones de instrumentalidad	
• ¿Cómo influye su sistema de compensación (sueldo en comparación con comisiones) en las estimaciones de instrumentalidad de los vendedores? —¿Tienen los vendedores que trabajan a comisión mayores estimaciones de instrumentalidad para las dimensiones del desempeño relacionadas con el volumen de ventas de corto plazo? —¿Tienen los vendedores que trabajan a sueldo mayores estimaciones de instrumentalidad para las dimensiones de desempeño no relacionadas directamente con el volumen de ventas de corto plazo?	• Si existen estas relaciones, los administradores deben elegir el tipo de plan de compensación que optimice las estimaciones de instrumentalidad para las dimensiones de desempeño que se consideren más importantes.
• ¿Influyen las características personales de los vendedores en la magnitud de sus estimaciones de instrumentalidad? —¿Los sentimientos de control interno? —¿La habilidad mental? —¿La experiencia en las ventas?	• Si estas relaciones se encuentran, ellos podrían sugerir criterios adicionales para el reclutamiento/selección.

controla los hechos de su vida, o si éstos se encuentran determinados por fuerzas externas más allá de su control. Mientras los vendedores crean que tienen un mayor control interno sobre sus vidas, específicamente, es más probable que consideren que mejorar el desempeño resultará en el logro de premios.

Además de las políticas de compensación de la empresa hay otros factores organizacionales y características personales de los vendedores que influyen tanto en la magnitud como en la corrección de sus estimaciones de instrumentalidad. Estos factores y sus consecuencias administrativas se exploran en una sección posterior de este capítulo y en el capítulo 11.

Valencias para los premios

Las **valencias para los premios** son las percepciones de los vendedores respecto de la conveniencia de recibir mayores premios como resultado de un mejor desempeño. Un aspecto de las valencias que siempre ha interesado a los gerentes de ventas es si los vendedores tienen preferencias consistentes por determinados premios. ¿Hay algunos premios que sean consistentemente evaluados más alto que otros?

Históricamente, muchos gerentes de ventas han asumido que los premios en dinero son los más motivadores y altamente cotizados. Creen que el reconocimiento y otros premios psicológicos son menos apreciados y generan esfuerzos adicionales de ventas sólo en ciertas circunstancias. Pero unos cuantos estudios recientes han sometido a pruebas empíricas la idea de que los vendedores suelen asignarle una mayor valencia al dinero que a otros premios. Así, el supuesto del que se parte se ha basado principalmente en las percepciones de los gerentes de ventas, no en datos obtenidos de los vendedores mismos.

Algunas pruebas indican que hay otros premios por lo menos tan importantes como el dinero. Un vicepresidente de Bebco Industries, una compañía de equipo de desechos peligrosos, con sede en Texas, afirma: "Ustedes pueden arrojarle dinero a la gente —bonos, incentivos, premios, capacitación adicional en el desarrollo de habilidades— y todo ello es parte importante de lo que el gerente ofrece. Pero el elogio es el número uno. Causa un gran efecto darles esa palmadita en la espalda." Investigaciones recientes sugieren que cada vez más compañías consideran otros factores que son igual o más importantes que los premios. De acuerdo con un ejecutivo de ventas: "La buena administración es igual a un buen desempeño y a una mejor motivación." El dinero en efectivo como incentivo en realidad va a la baja. Las empresas incorporan otras formas de incentivos como tarjetas de débito/regalo y viajes de placer.[7]

Una posición todavía más extrema en relación con los premios financieros sostiene que relacionar la remuneración con los incentivos financieros por el desempeño con frecuencia llega a tener un efecto negativo en la motivación de los empleados al paso del tiempo.[8] Bajo esta perspectiva, cuando la remuneración se somete al desempeño, el personal se interesa menos en lo que hace y más en conseguir simplemente el premio. La motivación intrínseca desaparece frente a motivadores extrínsecos, como las comisiones y los concursos de incentivos, y la creatividad y la calidad del trabajo del empleado suelen menguar.

A la luz de estos argumentos y resultados de investigaciones contradictorios, ¿es errónea la creencia de que los vendedores desean dinero más que cualquier otro premio? ¿O los vendedores desean simplemente una mayor variedad de premios y opciones relacionadas con su trabajo que los individuos en otras clases de empleos? Varios estudios enfocados en vendedores industriales apoyan en general el punto de vista convencional. Sus conclusiones sugieren que, en promedio, los vendedores le dan un mayor valor a recibir más dinero que a cualquier otro premio, incluidos premios intrínsecos como sentimientos de logro u oportunidades de crecimiento personal. De manera más reciente, la investigación en un ambiente ajeno al de ventas confirma la importancia de los incentivos financieros como premio principal, aunque también se encontró que el reconocimiento de los compañeros era un motivador significativo.[9] Encuestas informales confirman la idea de que aunque hay muchas maneras diferentes de motivar a los vendedores, la compensación todavía es la forma dominante. En general, los ejecutivos de ventas favorecen la entrega de dinero, pero en algunos casos tiene sentido ofrecer otros incentivos. El gerente nacional de ventas al menudeo de

Vita Health Products resume el punto de vista de muchos ejecutivos: “Le apostaría al dinero (como el mejor incentivo). La gente no siempre puede realizar viajes. Además, el dinero les permite la posibilidad de elegir.”[10]

No es posible hacer afirmaciones universales sobre qué clase de premios son más deseados por los vendedores y cuáles son más efectivos para motivarlos. Es probable que las valencias de los vendedores en relación con los premios se vean influidas por la satisfacción que experimenten con los premios que reciben en la actualidad. A su vez, su satisfacción con estos últimos está influida por sus características personales y por las políticas de compensación y prácticas de administración de la empresa.

¿EL MODELO DE MOTIVACIÓN PREDICE EL ESFUERZO Y DESEMPEÑO DE LOS VENDEDORES?

Varias investigaciones han sometido a prueba la habilidad de los modelos de motivación como los que se plantearon en las figuras 7.1 y 7.3 para predecir el esfuerzo que los trabajadores dedicarán a varias actividades de su trabajo. Las conclusiones apoyan la validez de tales modelos de expectativas de la motivación.[11]

El modelo de desempeño de los vendedores examinado previamente indica que la motivación es sólo una de las determinantes del desempeño en el puesto. Por ello, parece inadecuado recurrir sólo a la motivación para preestablecer diferencias en el desempeño entre trabajadores. Sin embargo, varios estudios han tratado de hacer exactamente eso y han tenido un éxito sorprendente; de acuerdo con sus conclusiones, las predicciones de la motivación de los trabajadores para dedicar esfuerzos consiguen explicar casi 40% de la variación en su desempeño global.[12]

Es bueno saber que modelos como el que se presentó en la figura 7.1 constituyen descripciones válidas de los procesos psicológicos que determinan la motivación del vendedor. Sin embargo, hay un tema todavía de mayor importancia para los gerentes de ventas en relación con el diseño de programas efectivos de compensación e incentivos. El asunto es en qué forma les afecta a los tres determinantes de la motivación (percepción de expectativas, percepciones de instrumentalidad y valencias en relación con los premios) lo siguiente: 1) las diferencias en las características personales de los individuos, 2) las condiciones del entorno y 3) las políticas y procedimientos de la empresa. Por lo tanto, a continuación se examina a detalle el impacto de cada una de estas variables en los determinantes de la motivación.

IMPACTO DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE UN VENDEDOR EN LA MOTIVACIÓN

Es probable que diferentes vendedores, colocados en el mismo puesto con los mismos programas de compensaciones e incentivos, estén incentivados para dedicar esfuerzos diametralmente diferentes. Quienes tienen diferentes características personales poseen valoraciones distintas de los vínculos entre esfuerzo y desempeño (expectativas), y entre desempeño y premios (instrumentalidades). También es probable que tengan diferentes valencias en relación con los premios que les corresponderían por lograr un mejor desempeño. Entre las características personales que afectan la motivación están las siguientes: 1) la satisfacción del individuo con los premios actuales, 2) las variables demográficas, 3) la experiencia en el trabajo y 4) las variables psicológicas, en particular los rasgos de personalidad del vendedor y las atribuciones de las causas por las que el desempeño ha sido productivo o deficiente. A continuación se examina el efecto de cada uno de estos conjuntos de variables sobre las expectativas, instrumentalidades y valencias del vendedor.

Asimismo, como se verá después, muchas de estas características personales cambian e interactúan entre sí conforme un vendedor pasa por varias etapas de su carrera. Por ejemplo, cuando alguien comienza en su primer empleo como vendedor, lo más probable es que sea joven y tenga pocas responsabilidades familiares, poca experiencia de trabajo y una baja autoestima específica

con la tarea. Más adelante en su carrera, los vendedores serán viejos y tendrán más obligaciones familiares, más experiencia y más autoestima. Como resultado, es posible que sus valencias en relación con diversos premios y sus estimaciones de expectativas e instrumentalidades cambien conforme avanzan en su carrera. En consecuencia, en una sección posterior de este capítulo se examina la manera en que es probable que la motivación de los vendedores cambie durante su carrera, y se analizan algunas de las consecuencias administrativas de tales cambios.

Satisfacción

¿Es posible pagar demasiado a un representante de ventas? Después de que un vendedor alcanza un cierto nivel satisfactorio de ingresos, ¿pierde interés en trabajar para ganar más dinero? ¿Afecta de manera similar el logro de premios no financieros el deseo de este vendedor de recibir más de estos premios? El tema básico en estas preguntas es reconocer si la satisfacción de un vendedor con los premios actuales tiene algún impacto en el deseo de más de estos premios o en el deseo de obtener diferentes clases de premios. La relación entre la satisfacción y la valencia en cuanto a los premios es diferente en el caso de los premios que satisfacen necesidades de orden más bajo (por ejemplo, el sueldo y la seguridad en el puesto) que para aquellos que satisfacen necesidades de orden superior (por ejemplo, promociones, reconocimiento, oportunidades de crecimiento personal, autorrealización). La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow,[13] la teoría de motivación de Herzberg,[14] y la teoría de existencia, relación y crecimiento de Alderfer[15] sugieren que los premios de orden más bajo son más apreciados por quienes están insatisfechos con lo que han logrado de esos premios. En otras palabras, mientras más insatisfecho esté un vendedor con sus ingresos, la seguridad en el empleo y otros premios relacionados con necesidades de orden más bajo, mayor será la valoración que le dé a los incrementos en estos premios. En contraste, mientras más satisfecho esté un vendedor con el logro de sus premios de orden inferior, menos valor le dará a incrementos posteriores en esos premios.

Las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer proponen que los premios de orden alto no son muy apreciados por los vendedores sino hasta que están relativamente satisfechos con sus premios de orden inferior. Mientras mayor sea la satisfacción del vendedor con sus premios de orden inferior, mayor valencia le dará al logro de premios de orden más alto.

Tal vez el aspecto más controversial de las teorías de Maslow y Alderfer es la afirmación de que los premios de orden alto tienen una creciente utilidad marginal. Mientras más satisfecho esté un vendedor con los premios de orden alto que recibe por su desempeño, mayor será el valor que le asigne a posteriores incrementos en tales premios.

La investigación en psicología industrial apoya, por lo menos parcialmente, estas relaciones que se sugieren entre la satisfacción y la valencia de premios de orden bajo y orden alto. No obstante, algunos indicios son ambiguos, y algunas propuestas, en particular la idea de que los premios de orden alto tienen una utilidad marginal creciente, no han sido puestas a prueba de manera adecuada.

En general, las investigaciones sugieren que los vendedores que están relativamente satisfechos con sus ingresos actuales (un premio de orden más bajo) asignan menores valencias a más ingresos que aquellos que están menos satisfechos. La mayor parte de estos estudios indica que los vendedores que están relativamente satisfechos con sus logros actuales de premios de orden más alto, como el reconocimiento y el crecimiento personal, tienden a darle mayores valencias a más de estos premios que aquellos que están menos satisfechos. Sin embargo, la evidencia es contradictoria respecto a si los vendedores que están relativamente satisfechos con sus premios de orden más bajo tienen valencias más altas por premios de orden más alto, que aquellos que están menos satisfechos, como lo predicen las teorías.[16]

Características demográficas

Las características demográficas, tales como la edad, tamaño de la familia y educación, también afectan la valencia de un vendedor por los premios. Por lo menos parte de la razón para ello es que quienes poseen características diferentes tienden a obtener diferentes niveles de premios y, por lo

tanto, es probable que tengan diferentes niveles de satisfacción con sus premios actuales. Aunque hay sólo evidencia empírica limitada referente a los vendedores, es factible realizar algunas conclusiones a partir de estudios realizados en otras ocupaciones.[17] Estas conclusiones se resumen en la figura 7.5.

En general, los vendedores de mayor edad, más experimentados, obtienen mayores niveles de premios de orden más bajo (por ejemplo, más ingresos o un mejor territorio) que los integrantes más recientes de la fuerza de ventas. Así, cabe esperar que los vendedores más experimentados estén más satisfechos con sus premios de orden más bajo. En consecuencia, deben asignarle menores valencias a premios de orden más bajo, y mayores a premios más elevados, en comparación con los vendedores más jóvenes y menos experimentados.

La satisfacción con el nivel actual de premios de orden bajo también llega a verse influida por las demandas y responsabilidades que un vendedor debe cubrir con tales premios. Por ejemplo, es menos probable que un vendedor que tiene una gran familia que sostener esté satisfecho con determinado nivel de ingresos, que un vendedor soltero. De ello se infiere que mientras más familia dependa del vendedor, mayor será la valencia que asigne a los premios de orden bajo.

Por último, es más probable que los individuos con más educación formal deseen oportunidades de crecimiento personal, avance en su carrera profesional y autorrealización, que quienes tienen menos educación. Por ello es probable que los vendedores con más estudios le asignen mayores valencias a premios de mayor orden.

Experiencia laboral

En la medida en que una persona gana experiencia en un trabajo, es probable que tenga una idea más clara de cómo el esfuerzo empeñado a determinadas tareas afecta su desempeño. También es más probable que los vendedores experimentados entiendan mejor cómo sus superiores evalúan el desempeño y cómo se premian determinados tipos de desempeño en la compañía, en comparación con sus colegas menos experimentados. En consecuencia, existe una relación positiva entre los años que un vendedor ha ocupado el puesto y la corrección de las percepciones de expectativas e instrumentalidades del representante de ventas.

Además, la magnitud de las percepciones de expectativas de un vendedor suele afectarse con la experiencia. Conforme ésta se obtiene, los vendedores tienen oportunidad de afinar sus habilidades; asimismo, ganan confianza en su capacidad de tener éxito en su desempeño. Como resultado, es probable que los vendedores experimentados tengan mayores estimaciones de expectativas que los que carecen de experiencia.[18]

Rasgos psicológicos

La motivación individual también parece verse afectada por los rasgos psicológicos. Diversos rasgos influyen en la magnitud y corrección de las estimaciones de expectativas e instrumentalidades de una persona, así como en las valencias que ésta les asigna a diversos premios, como se resume en la figura 7.6. Es probable que la gente con grandes necesidades de logro le dé mayor valencia a premios de orden mayor, como el reconocimiento, el crecimiento personal y el sentimiento de realización. Esto es en especial válido cuando la persona ve que su puesto es relativamente difícil de desempeñar bien.[19]

El grado al cual los individuos creen que tienen control interno sobre los actos y hechos en sus vidas o si esos pasajes de vida están determinados por fuerzas externas bajo su control también

FIGURA 7.5
Influencia de las características demográficas en la valencia de los premios

Variable demográfica	Valencia de premios de mayor consideración	Valencia de premios de menor consideración
Edad	+	–
Tamaño de la familia		+
Educación	+	

afecta su motivación. Mientras mayor sea el grado en que los vendedores crean que tienen control interno sobre los hechos, específicamente, es más probable que crean que tienen posibilidad de mejorar su desempeño si aplican mayores esfuerzos. También creen que un mejor desempeño será adecuadamente recompensado. Por lo tanto, es probable que los vendedores con un alto "sitio interno de control" tengan estimaciones de expectativas e instrumentalidades relativamente altas.[20]

Hay datos que indican que la inteligencia tiene una relación positiva con los sentimientos de control interno.[21] Aquellos con mayores niveles de inteligencia, en particular, de habilidad discursiva, tienen mayores probabilidades de entender su trabajo y las políticas de premios de sus compañías más correctamente y con más rapidez. Así es probable que sus estimaciones de instrumentalidad y expectativas sean más apropiadas.

Por último, el sentimiento general de autoestima de un trabajador y lo que percibe que es su competencia y habilidad para salir adelante con los compromisos de su trabajo (autoestima relacionada específicamente con las tareas) se relacionan de manera positiva con la magnitud de las estimaciones de expectativas.[22] Puesto que ese personal cree poseer el talento y las habilidades que se requieren para tener éxito, es probable que vea una fuerte relación entre el esfuerzo realizado y un desempeño efectivo. Asimismo, es posible que quienes posean altos niveles de autoestima le concedan importancia al buen desempeño y obtengan satisfacción de ello. En consecuencia, es muy factible que tengan mayores valencias por los premios intrínsecos de orden más alto que se logran con un buen desempeño, aunque el único estudio que examina el impacto de la autoestima sobre las valencias asignadas por los vendedores a los premios no logró corroborar esta proposición.[23]

Atribuciones del desempeño

La gente trata de identificar y entender las causas de los eventos y resultados importantes de su vida. Estas causas se conocen como **atribuciones del desempeño**. Por lo general, un individuo atribuye la causa de un hecho particular —como haber alcanzado un buen nivel de ventas en el trimestre anterior— a lo siguiente:

1. **Factores internos estables.** Aspectos que es poco probable que cambien mucho en el futuro cercano, como habilidades y destrezas.
2. **Factores internos inestables.** Cuestiones que llegan a variar de tiempo en tiempo, como la cantidad de esfuerzo realizado o el estado de ánimo en ese momento.
3. **Factores externos estables.** Aspectos como la naturaleza de la tarea o la situación competitiva en determinado territorio.
4. **Factores externos inestables.** Cuestiones que es probable que cambien la próxima ocasión, como el apoyo proporcionado por una campaña de publicidad especialmente enérgica o la buena suerte.

La naturaleza de la actuación reciente de un vendedor, junto con la clase de causas a las cuales éste atribuye esa actuación, afecta las estimaciones de expectativas del individuo relacionadas con

FIGURA 7.6 **La influencia de los rasgos psicológicos sobre los determinantes de la motivación**

	Variables motivacionales					
	Expectativas		Instrumentalidades		Valencias	
Rasgo de la personalidad	**Magnitud**	**Corrección**	**Magnitud**	**Corrección**	**Magnitud**	**Corrección**
Gran necesidad de logros					+	
Sitio interno de control	+		+			
Inteligencia verbal	+	+	+	+		
Autoestima general	+				+	
Autoestima específica de la tarea	+				+	

la probabilidad de que un mayor esfuerzo conduzca a un mejor desempeño en el futuro.[24] En la figura 7.7 se resumen los probables efectos de diversos atributos en la magnitud de las estimaciones de expectativas de un vendedor.

Como se indica en la figura 7.7, es probable que las estimaciones de expectativas se incrementen si los buenos resultados de ventas se atribuyen a causas internas estables o inestables, o a causas externas estables. Por ejemplo, los vendedores anticiparán aún más expectativas en el desempeño futuro si asumen el crédito por éxitos pasados, como resultado ya sea de una habilidad superior (causa interna estable) o de un esfuerzo personal (causa interna inestable). También es probable que las expectativas de los vendedores se eleven cuando el éxito pasado se atribuye a una percepción de que la tarea es relativamente fácil (causa externa estable). Sin embargo, si el exitoso desempeño pasado se atribuye a una causa externa que es posible que cambie en el periodo siguiente (como la buena suerte), no hay bases para que el vendedor revise sus estimaciones de expectativas de manera sistemática.

Suponga que un vendedor tuvo pobres resultados en el último trimestre. En la figura 7.7 se indica que el impacto de ese mal desempeño sobre las estimaciones de expectativas de dicho individuo está influido por las atribuciones causales que esa persona hace. Si el vendedor atribuye su pobre desempeño anterior a causas estables que no es factible cambiar en el futuro previsible, como a una escasa habilidad (causa interna estable) o a las dificultades del ambiente competitivo (causa externa estable), es probable que las estimaciones de expectativas del representante de ventas sean más bajas. Es interesante comentar que las investigaciones recientes muestran que cuando los vendedores atribuyen un mal desempeño a causas internas estables (como una escasa habilidad), se culpan a sí mismos por el fracaso y buscan ayuda de otros con el fin de mejorar su desempeño la vez siguiente. Sin embargo, si el mal desempeño se atribuye a una causa interna inestable (como no dedicar suficiente esfuerzo para salir adelante), es probable que las expectativas de la persona se incrementen. La persona tal vez crea que está en sus posibilidades mejorar el desempeño simplemente con cambiar el factor interno que causó el problema la última vez (dedicar más esfuerzos).

Una clave para la aplicación de las atribuciones al desempeño es el análisis correcto de la conducta y las actitudes del vendedor. Si, por ejemplo, el vendedor culpa constantemente al cliente, a la competencia o a la situación económica por su mal desempeño cuando, de hecho, sus malos resultados tienen su origen en factores internos (falta de esfuerzo o habilidad suficientes), entonces es poco probable que el problema se logre corregir con facilidad. Por fortuna, la investigación sugiere que en la mayoría de los casos los vendedores tienen una visión realista al atribuir a factores internos o externos específicos las causas de su éxito o fracaso.

Implicaciones para la administración

Las relaciones entre las características personales de los vendedores y los niveles de motivación tienen dos amplias consecuencias para los gerentes de ventas. Primero, indican que es probable

FIGURA 7.7
Influencia de las atribuciones de desempeño sobre la magnitud de las estimaciones de expectativas de un vendedor

Atribución de desempeño	Impacto de la magnitud de las estimaciones de expectativas de un vendedor
Buen desempeño atribuido a:	
Causa interna estable	+
Causa interna inestable	+
Causa externa estable	+
Causa externa inestable	0
Mal desempeño atribuido a:	
Causa interna estable	–
Causa interna inestable	+
Causa externa estable	–
Causa externa inestable	0

que las personas con ciertas características entiendan bien su trabajo y las políticas de la compañía. También permiten percibir mayores vínculos entre expectativas e instrumentalidad. Debe ser más fácil capacitar y motivar a estos vendedores para que dediquen más esfuerzos y logren un mejor desempeño. Por lo tanto, mientras mejor entiendan estas relaciones los investigadores y los administradores, se conseguirá desarrollar mejores criterios de selección para contratar vendedores cuya capacitación y motivación sean fáciles.

Segundo, algunas características personales están relacionadas con la clase de premios que es probable que los vendedores aprecien y encuentren motivadores. Este aspecto, particularmente significativo, indica que los gerentes de ventas deben analizar las características de sus vendedores y tratar de determinar sus valencias relativas respecto a varios premios cuando diseñan los programas de compensación e incentivos. Asimismo, conforme cambien las características demográficas de la fuerza de ventas, el gerente debe estar consciente de que la satisfacción de los vendedores con los premios y sus valencias por premios futuros también son susceptibles de cambiar. No hay duda de que es difícil entender la naturaleza de la relación entre las características personales del vendedor y la motivación, y ello requiere comprender las peculiaridades de cada individuo. En el recuadro Liderazgo 7.1 se destaca la importancia de entender a cada individuo, con el fin de maximizar su motivación.

LAS ETAPAS DE LA CARRERA Y LA MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES

La exposición anterior de los factores personales que afectan la motivación propone también la probabilidad que cambien las estimaciones de expectativas y las valencias de los premios conforme los vendedores se mueven en las diversas etapas en su carrera. Cuando una persona envejece y adquiere experiencia, sus características demográficas y sus obligaciones financieras cambian, sus habilidades y confianza tienden a mejorar, y es probable que cambien los premios que el vendedor recibe, así como la satisfacción con los respectivos premios. Se ha visto que todos estos factores afectan las expectativas de un individuo y las valencias que les da a los premios.

Etapas de la carrera

Las investigaciones han identificado cuatro **etapas de la carrera** que los vendedores cubren durante su desempeño: **exploración**, **establecimiento**, **mantenimiento** y **desconexión**.[25] En la figura 7.8 se diagraman rutas usuales de avance en estas cuatro etapas.

Etapa de exploración

A menudo, quienes se hallan en la etapa más temprana de su carrera (edades entre los 20 y 30 años) no están seguros de que las ventas sean la ocupación más adecuada para ellos, ni si tendrán éxito como vendedores. Peor aún, las habilidades sin desarrollar y la falta de conocimiento acerca de sus funciones tienden a hacer que los vendedores en esta etapa temprana se encuentren entre los que tienen más pobre desempeño en la fuerza de ventas. En la etapa de exploración, en consecuencia, suelen tener un bajo compromiso psicológico con su empleo, así como poca satisfacción en el trabajo. Como se indica en la figura 7.8, esto hace que algunos se desanimen y renuncien, y que otros sean despedidos si no mejoran su desempeño.

Como los vendedores en la etapa de exploración no están seguros de sus propias habilidades ni de los requerimientos del puesto, por lo regular tienen las percepciones más bajas de expectativas e instrumentalidades de toda la fuerza de ventas de una compañía. Confían poco en que dedicar más esfuerzo resulte en un mejor desempeño, o en que el mejor desempeño conduzca a mayores premios. Pero sí poseen evaluaciones relativamente altas por premios elevados, en particular por el crecimiento personal y el reconocimiento. Necesitan tener la seguridad reiterada de que están progresando y de que finalmente tendrán éxito en su nueva carrera. En consecuencia, buenos programas de capacitación, supervisión de apoyo, así como mucho reconocimiento y estímulo, son útiles para motivar y elevar el desempeño de los vendedores en esta etapa formativa de su carrera.

Liderazgo Para entender el rol de su personal de ventas 7.1



Cuando se trata de motivar a un grupo de vendedores, no es posible utilizar el mismo criterio para todos. Cada individuo es único y requiere de un programa motivacional diferente para maximizar su desempeño, según Michael Goldberg, asesor oriundo de California, especialista en la vieja herramienta griega que define la personalidad llamada *eneagrama* y autor de *9 Ways of Working*. El uso del eneagrama y la aplicación de modernas técnicas administrativas a esta antigua prueba de evaluación de la personalidad les sirven a los gerentes de ventas para elaborar programas de motivación enfocados a vendedores específicos.

Tipo 1 Perfeccionista

Rasgos Se ven impulsados a hacer lo correcto, son muy críticos de sí mismos y de otras personas, tienen un gran sentido de responsabilidad y un fuerte potencial para mostrar su ira.

Cómo motivarlos Reconocerlos cuando realizan el trabajo de acuerdo con las reglas; al emplear planes de incentivos, es importante ser consistentes y explicar claramente los criterios para el éxito.

Tipo 2 Ayudador

Rasgos Tratan de cuidar de otras personas a expensas de ellos mismos; se preocupan mucho de las relaciones; procuran relaciones personales con sus gerentes.

Cómo motivarlos Responden bien a placas, premios y la clase de reconocimientos de "palmadita en la espalda"; sin embargo, aprecian más esto cuando es personal que en grupo.

Tipo 3 Realizador

Rasgos Se concentran en la eficiencia, están motivados por las metas, y se identifican con ser ganadores; tienen una fuerte necesidad de éxito y de que se les reconozca como personas exitosas.

Cómo motivarlos Buscan el reconocimiento público (menciones en el boletín de la empresa como vendedor del mes); también responden bien a regalos y otros tipos de reconocimientos que les permitan mostrar su éxito.

Tipo 4 Individualista

Rasgos Sensibles a la belleza y tratan de encontrar el significado en todo; son personas complejas que suelen estar propensas a cambios de humor, sentimientos de inadaptación y envidia.

Cómo motivarlos Reconocer su contribución singular a la compañía y hacerlos que tomen conciencia de su importancia para la negociación; con frecuencia se sienten frustrados por el "proceso" de vender, de modo que se les debe ayudar para facilitarles el "proceso".

Tipo 5 Observador

Rasgos Se alejan del pensamiento esquemático, son capaces de ver cualquier situación desde diferentes ángulos, y con frecuencia se sienten más cómodos al trabajar con ideas en vez de tener un contacto emocional con la gente.

Cómo motivarlos Necesitan tiempo y espacio para trabajar solos; es difícil motivarlos con objetivos de desempeño, y es esencial darles tiempo suficiente para realizar el trabajo; no responden bien a una conexión emocional y prefieren una relación más distante.

Tipo 6 Jugador de equipo

Rasgos Leales y simpáticos con los clientes y otros empleados; sin embargo, también se preocupan y están llenos de dudas respecto de sus habilidades.

Cómo motivarlos Es crucial para ellos sentirse parte del equipo, ya sea que trabajen directamente en uno o que por lo menos formen parte del equipo más grande de trabajo; tienen necesidad de validación y sentido de pertenencia a la empresa.

Tipo 7 Entusiasta

Rasgos Se enfocan siempre en lo positivo; tienen un alto nivel de energía para la acción; en ocasiones pierden de vista las metas principales.

(*continúa*)

Liderazgo (*conclusión*) 7.1

Cómo motivarlos	Póngalos en equipo con alguien que esté más orientado a alcanzar las metas fijadas; agradecen los premios que son parte de un proceso festivo y se basan en la actividad, como actividades deportivas o fiestas.
	Tipo 8 Líder
Rasgos	Tienen una tendencia a dominar y proteger a otros empleados; aunque sean rudos por fuera, estos individuos a menudo poseen un corazón muy blando por dentro.
Cómo motivarlos	Permítales que se hagan cargo, pero no se sienta obligado a premiarlos públicamente; cree un proyecto o cuenta que les permita controlar y dirigir.
	Tipo 9 Conciliador
Rasgos	Entienden todos los puntos de vista y, en consecuencia, procuran estar en paz con todos en la empresa; desean formar parte del grupo y rehuyen las confrontaciones.
Cómo motivarlos	No buscan el reconocimiento personal, sino que toda la compañía tenga éxito; prefieren que el reconocimiento sea para toda la empresa, no para ellos.

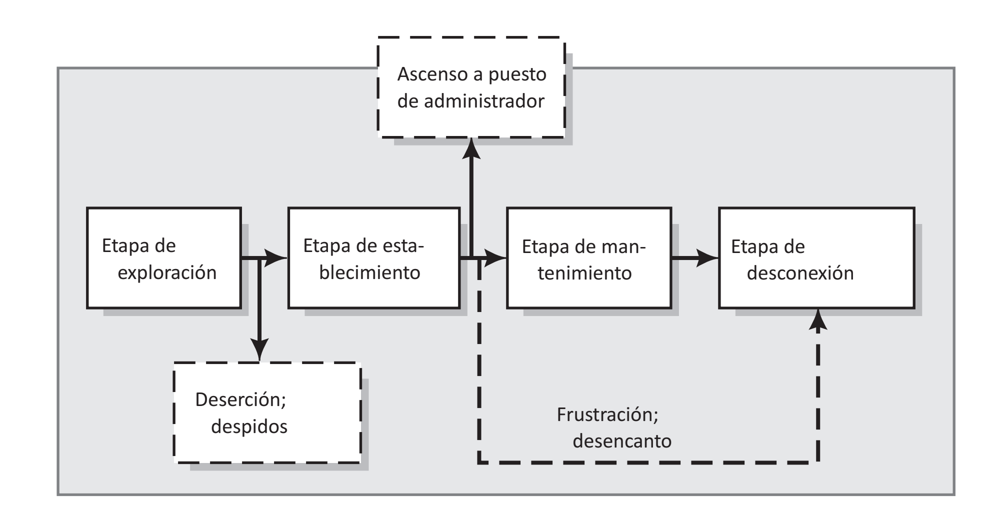
Fuente: Basado en información de The Enneagram Institute, *www.enneagraminstitute.com*, septiembre de 2007.

Etapa de establecimiento

Los que se encuentran en la etapa de establecimiento —por lo general entre los 20 y los 30 años— se han asentado en la ocupación y desean construir una carrera exitosa a partir de su trayectoria precedente. Así, las principales preocupaciones de los vendedores en esta etapa consisten en mejorar sus habilidades y su desempeño en las ventas. Conforme ganan confianza, sus expectativas y percepciones de instrumentalidad llegan a su nivel más alto. Los que están en esta etapa creen que tendrán éxito si dedican suficiente esfuerzo al trabajo, y que su éxito se verá recompensado.

Como las personas en esta etapa de carrera a menudo contraen otros compromisos importantes en su vida —como la compra de casa, matrimonio y tener familia— sus valencias de mayores premios financieros tienden a ser relativamente altas. Sin embargo, su fuerte deseo de ser exitosas —y en muchos casos el deseo de llegar hasta los niveles de administración— hacen que sus valencias de promoción sean más altas en esta etapa que en ninguna otra. También tienen valencias muy altas por el reconocimiento y otras indicaciones de que sus superiores aprueban su desempeño y de que tal vez los consideren dignos de ascenso.

FIGURA 7.8
Ruta de carrera en ventas



No obstante, el fuerte deseo de promociones en esta etapa a veces tiene consecuencias negativas. Como se muestra en la figura 7.8, varios vendedores exitosos ganarán promociones para llegar a puestos de administración de ventas o marketing, pero muchos otros no lo lograrán, al menos no con la rapidez que esperaban. Algunos de ellos quedan tan frustrados por lo que consideran un proceso lento, que dejan el empleo para irse a otras compañías que prometen un avance más rápido, o se mueven prematuramente a una etapa "de desconexión". Para evitar esta situación, los administradores deben tener cuidado de no crear expectativas irreales con respecto a la probabilidad y velocidad de promociones futuras entre los vendedores que se encuentran en la etapa de establecimiento. Las investigaciones en las que se ha entrevistado a personas que han abandonado una empresa por decisión propia, revelan que una de las razones más comunes de ello es la insatisfacción con las oportunidades de su carrera, como salario, ascensos y oportunidades de avance.

Etapa de mantenimiento

Esta etapa comienza por lo general entre los 35 y los 45 años. La preocupación principal del individuo que se encuentra en la etapa de mantenimiento es conservar el puesto actual, el estatus y el nivel de desempeño dentro de la fuerza de ventas, que probablemente sea bastante alto. Por esta razón, quienes están en la etapa de mantenimiento continúan asignando altas valencias a los premios que reflejan un elevado estatus y un efectivo desempeño, que se manifiestan en un reconocimiento formal y el respeto de sus compañeros y superiores.

En esta etapa, no obstante, disminuye la posibilidad como el deseo de obtener promociones. En consecuencia, las estimaciones y valencias de instrumentalidad relacionadas con los ascensos caen a niveles más bajos. Pero los vendedores en esta etapa a menudo le dan las valencias más altas a incrementos en la remuneración y a los incentivos financieros en comparación con cualquier otra etapa. Aun cuando estén en el grupo de los vendedores mejor remunerados, tienden a desear más dinero debido al aumento de obligaciones financieras (por ejemplo, que sus hijos entren a la universidad, o el pago de hipotecas altas) y a la pretensión de alcanzar un símbolo de éxito en lugar de los ascensos.

Etapa de desconexión

En algún momento, todo el mundo debe empezar a preparase para su jubilación y la posible pérdida de identidad que en ocasiones acompaña a la separación del empleo. Este momento, en general, ocurre entre los 55 y los 65 años. Durante esta etapa de desconexión, las personas se alejan psicológicamente de su empleo, y a menudo tratan de mantener sólo un nivel "aceptable" de desempeño con una cantidad mínima de esfuerzo, con el fin de dedicar más tiempo a desarrollar otros intereses fuera del trabajo. Como resultado, tienen poco interés en lograr más premios de orden alto, como reconocimiento, desarrollo personal o un ascenso en su empleo. Como suelen tener menores obligaciones financieras en esta etapa, también están relativamente satisfechas con sus premios de orden bajo y le dan baja valencia a lograr una remuneración más alta u otros incentivos financieros. No es de sorprender, en consecuencia, que los vendedores que se hallan en esta etapa de la carrera tengan niveles de desempeño promedio más bajos que todos los demás, excepto los nuevos reclutas que están en la etapa de exploración. Y sus bajas valencias por premios de alto o bajo orden hace difícil motivarlos.

Lo más desconcertante por la desconexión es que no ocurre sólo entre los vendedores que están al final de sus carreras. Como ya se mencionó, mucho antes de que sea tiempo de la jubilación, hay quienes se aburren con su empleo y se sienten frustrados por no haber obtenido ascensos. Entonces se alejan psicológicamente de su empleo en lugar de buscar un nuevo puesto u ocupación. Se les conoce, a menudo, como *vendedores estancados*: gente que ha dejado de desarrollarse, de mejorar y a menudo ya no muestra ningún interés. En resumen, en la figura 7.9 se presentan los retos así como las preocupaciones y las necesidades individuales asociadas a cada etapa de la carrera, junto con las implicaciones para motivar al vendedor en esa etapa.

El problema del vendedor estancado

El **estancamiento**, o desconexión temprana, no es un fenómeno aislado entre los vendedores. De hecho, se calcula que el 96% de todas las empresas tienen el problema de vendedores estancados.[26] Además, hasta 25% de todos los vendedores operan en una zona de bienestar que reduce o elimina la motivación para desempeñarse mejor.

Causas del estancamiento

Las causas primarias de la desconexión temprana son el aburrimiento y la frustración que sufre una persona relativamente joven cuando se mantiene demasiado tiempo en el mismo puesto y advierte pocas probabilidades de un ascenso u otra ampliación de responsabilidades en su puesto actual en el futuro cercano. Las principales causas del estancamiento son: 1) la ausencia de una precisa ruta de carrera, 2) el tedio y 3) el fracaso en administrarse bien. Parece que los mismos factores afectan tanto a hombres como a mujeres.

Sin embargo, hay un factor de aplanamiento que suele ser más importante entre las vendedoras que entre los vendedores: la pérdida de paulatina de ese ímpetu. Aunque las razones no están del todo claras, tal vez este desvanecimiento se deba a los imperativos ineludibles de atender múltiples roles (madres, amas de casa, etc.) además de sus empleos. Asimismo, se ha sugerido la oportunidad de obtener altos niveles de ingresos constituidos por sistemas de compensación integrados total o sustancialmente por comisiones, exacerban el problema del aplanamiento en la fuerza de ventas. Los gerentes comentan que los vendedores que reciben una compensación por comisiones ganan más fácilmente lo suficiente para cumplir con sus necesidades económicas, por lo que están menos estimulados por la oportunidad de obtener premios financieros todavía mayores. En el capítulo 11 se explora este tema con mayor detalle.

Posibles soluciones

Todo esto sugiere que una forma de reducir el problema del aplanamiento en una fuerza de ventas, y de remotivar a los vendedores que han alcanzado una meseta, es desarrollar rutas de carrera claramente definidas para los vendedores que tienen un buen desempeño, pero que no fueron ascendidos pronto a la administración. Tales rutas "alternas" de carrera suelen incluir promociones a puestos dentro de la fuerza de ventas que significan responsabilidades adicionales y retos más grandes.

Por ejemplo, una empresa podría proponer una ruta de carrera que incluya promociones frecuentes a territorios cada vez más lucrativos y complejos, asignaciones a cuentas mayores y más complejas, o promociones para vendedores de alto desempeño a puestos administrativos de cuentas nacionales. La intención es ofrecer oportunidades de frecuentes cambios en las responsabilidades y deberes del puesto que permitan intensificar la diversidad de las actividades de los vendedores. Al mismo tiempo, estos cambios suelen utilizarse como premios por un buen desempeño, con el fin de motivar a los integrantes de la fuerza de ventas y mostrarles que son empleados apreciados, aunque no se les ascienda a puestos de administración.

Sin embargo, para que sean efectivas, las promociones a lo largo de la trayectoria de la carrera de ventas deben ser reales, y no ser simples cambios de nombre del puesto. Deben incluir cambios reales en los deberes y responsabilidades y deben ofrecerse, precedido de un adecuado desempeño.

Otro enfoque estrechamente relacionado con la revitalización de los vendedores estancados es enriquecer sus puestos encontrando formas de agregar variedad y responsabilidades sin un sistema complicado de puestos jerárquicos y criterios de promoción. Éste es el enfoque más viable en empresas pequeñas, y es probable que se vuelva más popular conforme la tecnología permita que las empresas reduzcan el número de gerentes de ventas y adopten estructuras más horizontales. Por ejemplo, los vendedores estancados podrían dedicar tiempo a la capacitación y a la mentoría de nuevo personal; a reunir inteligencia competitiva, o convertirse en miembros de equipos de desarrollo de productos o de administración de cuentas transfuncionales. En el recuadro 7.2, Liderazgo, se analizan otras sugerencias propuestas por los gerentes de ventas para atender el problema del personal desconectado.

FIGURA 7.9 Características de las diferentes etapas en la carrera de un vendedor

Fuentes: Adaptado de William L. Cron, "Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective", en Journal of Marketing, otoño de 1984, p. 40; y William L. Cron, Alan J. Dubinsky y Ronald E. Michaels, "The Influences of Career Stages on Components of Salesperson Motivation", en Journal of Marketing, enero de 1988, pp. 78-92.

	Exploración	Establecimiento	Mantenimiento	Desconexión
Preocupaciones de la carrera	Encontrar un campo de ocupación apropiado	Establecimiento exitoso de una carrera en cierta ocupación	Aferrarse a los logros Reevaluación de la carrera, con una posible reorientación	Terminar la propia carrera
Tareas de desarrollo	Aprender las habilidades necesarias para ejecutar bien el trabajo Convertirse en un miembro que contribuye a la organización	Usar las habilidades para generar resultados Adaptarse a trabajar con mayor autonomía Desarrollo de creatividad y sentido de innovación	Desarrollo de un punto de vista más amplio del trabajo y la organización	Establecer una identidad propia más fuerte fuera del trabajo Mantener un nivel aceptable de desempeño
Desafíos personales	Debe establecer un buen autoconcepto profesional inicial.	Producir resultados superiores en el trabajo para ascender Equilibrar las demandas en conflicto de la carrera y la familia	Mantener un alto nivel de desempeño Mantener la motivación, aunque los posibles premios puedan haberse transformado Enfrentar preocupaciones por el envejecimiento y el desaliento por lo que se ha logrado Mantener su motivación y productividad	Aceptación de los logros en la carrera Adaptar y actualizar la autoimagen
Necesidades psicosociales	Apoyo Aceptación de los compañeros Puesto que presenta retos	Logro Estima Autonomía Competencia	Reducción en la capacidad de competencia Seguridad Ayudar a colegas más jóvenes	Desconexión de la empresa y de la vida organizacional
Impacto sobre la motivación	Expectativas y percepciones de instrumentalidad bajas Altas valencias a premios de orden mayor, como el crecimiento y reconocimiento personales Es crucial la supervisión de apoyo	Las más altas percepciones de expectativas e instrumentalización. Alta evaluación asignada a la remuneración y todavía más elevada para los ascensos y reconocimientos Debe evitar generar expectativas irreales	Bajan la instrumentalidad y la valencia de los ascensos Siguen altas las valencias del reconocimiento y el respeto Las mayores valencias son las de los incrementos de sueldo	Percepciones mínimas de instrumentalidad y valencias tanto de premios de mayor categoría como de menor categoría Todavía desea el respeto, pero es poco factible que éste lo motive a realizar un esfuerzo adicional

IMPACTO DE LAS CONDICIONES DEL ENTORNO EN LA MOTIVACIÓN

Los factores del ámbito laboral, como, por ejemplo, las variaciones en el potencial del territorio y la fuerza de la competencia, llegan a limitar la habilidad de un vendedor para lograr altos niveles de desempeño. Estas restricciones suelen causar variaciones sustanciales en los resultados de los vendedores. Además de que las condiciones del medio ambiente imponen restricciones reales al desempeño, también afectan la percepción que los vendedores tienen de sus probabilidades de éxito, y con ello su disposición a dedicar esfuerzos.

Aunque la administración no tiene muchas posibilidades de realizar cambios en el terreno que enfrentan sus vendedores (con la posible excepción de redistribuir los territorios de ventas), entender cómo y por qué éstos tienen diferentes desempeños bajo diversas condiciones del ambiente es útil para los gerentes de ventas. Este conocimiento permite contar con pistas sobre los métodos de com-

Liderazgo Manejo del personal de ventas estancado 7.2



El aplanamiento o la desconexión temprana es un problema grave, y los gerentes de ventas consideran una amplia variedad de herramientas para mantener motivados a los vendedores. Hace poco, un experto en ventas ofreció las siguientes ideas para motivar a la fuerza de ventas:

1. *Responsabilidad*. Haga que los vendedores justifiquen su tiempo y actividades. Esto concierne no sólo a los vendedores, sino también a la gerencia.
2. *Compensación.* Los vendedores necesitan recompensas con base en su desempeño; si se desempeñan con eficiencia, deben recibir mayores recompensas, lo cual no significa que los programas por comisiones sean la mejor manera de recompensar a los vendedores todo el tiempo (como se verá en el capítulo 11).
3. *En la calle.* Los vendedores que se vuelven conformistas a menudo pasan más tiempo en la oficina que en la calle.
4. *Actitud positiva.* Es natural que un vendedor quiera estar en un ambiente positivo. Si la directiva es negativa todo el tiempo, esto tendrá un efecto negativo en el vendedor.
5. *Información.* Aunque los informes innecesarios son una carga para los vendedores, es crucial que mantengan registros precisos de los contactos con el cliente y de la relación (estado del pedido, problemas) entre el cliente y la empresa.
6. *Selección.* Contrate a individuos que quieran vender y trabajar con ahínco. Es importante dedicar tiempo a la contratación de los candidatos adecuados. Un antiguo proverbio reza: "Contrate despacio, despida rápido."
7. *Capacitación.* Dedique tiempo a una completa y eficaz capacitación, y destine los recursos suficientes para acompañar los objetivos de dicha capacitación.

Fuente: Alan Test, "Motivating Your Salesperson", *American Salesman* 49, núm. 5, 2004, pp. 3-8.

pensación y las políticas administrativas que afectarán más el desempeño de ventas en determinadas condiciones del contexto laboral de ventas.

En algunas industrias el ritmo del cambio tecnológico es muy rápido. En ellas, los vendedores deben enfrentarse con un flujo constante de innovaciones, modificaciones y aplicaciones de productos. A menudo los vendedores observan favorablemente una línea de productos en constante cambio, porque le agrega variedad al empleo y sus mercados nunca tienen oportunidad de saturarse y estancarse. Por ejemplo, en la industria de las computadoras laptop es común hablar de ciclos de vida del producto con duración de meses, en lugar de años. Un fabricante líder reemplaza toda su línea de computadoras laptop cada nueve meses. Sin embargo, una línea de productos en rápido cambio también le llega a causar problemas al vendedor. Nuevos productos y servicios requieren nuevos métodos de venta y provocan nuevas expectativas y demandas por parte de los compañeros de rol. Por ello, una línea inestable de productos suele conducir a estimaciones de expectativas menos precisas entre la fuerza de ventas.

En algunas empresas, los vendedores deben desempeñarse a la luz de restricciones del producto debido a la escasez de oferta de los factores de producción, que incluyen falta de materias primas y mínima capacidad de la planta o de la mano de obra. Esas restricciones causan graves problemas al vendedor. Hace algunos años, en una compañía fabricante de productos de papel se castigaba a los vendedores por rebasar las cuotas. Es probable que los vendedores que operan en condiciones de oferta incierta y limitada de productos, en general, se sientan relativamente impotentes para mejorar su desempeño o sus premios mediante sus propios esfuerzos. Después de todo, su efectividad final está limitada por factores que están más allá de su control. Por lo tanto, es probable que sus estimaciones de expectativas e instrumentalidad sean pobres.

Hay muchas formas de evaluar la fuerza de la posición competitiva de una empresa en el mercado. Se puede observar, por ejemplo, su participación de mercado; la calidad de sus productos; la oferta de servicios como la perciben los consumidores, o sus precios. Independientemente de la manera en que se defina la superioridad competitiva, cuando los vendedores creen que trabajan para una compañía fuertemente competitiva es más probable que piensen que los esfuerzos de ventas

culminarán en un desempeño exitoso. En otras palabras, mientras más fuerte sea la condición competitiva de una empresa, sus vendedores tendrán mayores expectativas.

Es frecuente que los territorios de ventas tengan potenciales de ventas futuras muy diferentes. Este potencial se ve alterado por muchos factores del contexto, que incluyen condiciones económicas, las actividades de los competidores y la concentración de los clientes. Y de nueva cuenta, la percepción que tenga un vendedor acerca del potencial no aprovechado del territorio influirá en la motivación de esta persona para hacer esfuerzos de venta. Precisemos: mientras mayor sea el potencial que se percibe en determinado territorio, mayores serán las expectativas del vendedor.

IMPACTO DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES EN LA MOTIVACIÓN

Las políticas y características de la compañía facilitan o afectan directamente la eficacia de un vendedor. Las variables organizacionales también influyen en el desempeño de un vendedor en forma indirecta, pues tienen efecto en las valencias que asigna a los premios de una compañía y el tamaño y la corrección de sus estimaciones de expectativas e instrumentalidades. Estas relaciones entre las variables organizacionales y los determinantes de la motivación se resumen en la figura 7.10.

Variables de supervisión y liderazgo

De acuerdo con una teoría de liderazgo altamente respetada, un líder alcanza un buen desempeño de la unidad de trabajo cuando incrementa los premios personales que sus subordinados obtienen del logro de metas, y hace que la ruta para llegar a ellos sea más fácil de seguir, mediante instrucciones y capacitación, reducción de obstáculos y errores, y el incremento de las oportunidades de satisfacción personal.[27]

Esta teoría propone que los líderes efectivos ajusten su estilo y enfoque a las necesidades de sus subordinados y a la clase de tareas que deben desempeñar. Cuando la tarea de los subordinados está bien definida, y es rutinaria y repetitiva, el líder debe buscar formas de incrementar los premios intrínsecos de ésta. Para ello se suele asignar a los subordinados una gama de actividades más amplias o simplemente se les concede más flexibilidad para realizar tareas. Cuando el puesto del subordinado es complejo y ambiguo, es probable que esa persona esté más contenta y sea más productiva si el líder aporta niveles relativamente altos de dirección y estructura. Alan Mulally, director general de Ford, considerado uno de los mejores gerentes corporativos de Estados Unidos, adopta un modelo muy sencillo. No se fija en los errores sino que procura ganar confianza y empatía, lo cual es un gran ejemplo para todos en la Ford.[28]

En la mayoría de las ocupaciones los trabajadores tienen puestos relativamente bien definidos y rutinarios, y prefieren estar más bien libres de supervisión. No les gusta sentir que sus superiores "les respiren en el cuello". Sin embargo, los vendedores industriales son diferentes. Ocupan un puesto en las fronteras de su compañía, y deben atender a clientes y otras personas que no pertenecen a la empresa y que pueden hacer demandas conflictivas. A menudo los vendedores enfrentan problemas impredecibles, no rutinarios. En consecuencia, los vendedores industriales están más contentos cuando están bajo una supervisión relativamente estrecha, y la supervisión de apoyo incrementa sus estimaciones de expectativas e instrumentalidades para lograr premios extrínsecos.[29] Los vendedores bajo supervisión estrecha suelen aprender con más rapidez lo que se espera de ellos y la manera en que deben realizar su trabajo. Por consiguiente, tales individuos deben tener expectativas e instrumentalidades más correctas que los vendedores cuya supervisión es menos estricta. Pero la supervisión estrecha también incrementa el conflicto de funciones, puesto que reduce la flexibilidad para incorporar y adaptarse a las demandas de los clientes.

Otra variable organizacional relacionada con la supervisión estrecha es el margen de control de los gerentes de venta de primer nivel de la empresa. Mientras más vendedores le corresponda supervisar a cada gerente (mayor tramo de control), menos posibilidades tiene de supervisar a cada persona estrechamente. Por ello, el efecto del tramo de control sobre las percepciones del puesto y las variables de motivación debe ser el opuesto del esperado de la supervisión estrecha, aunque esto está cambiando como resultado de las nuevas tecnologías.

FIGURA 7.10 **Influencia de las variables organizacionales en los determinantes de la motivación**

	Variables motivacionales					
	Expectativas		Instrumentalidades		Valencias	
Variables organizacionales	Magnitud	Corrección	Magnitud	Corrección	Orden mayor	Orden menor
Supervisión estrecha		+		+		
Alcance del control		–		–		
Influencia sobre normas				+		
Frecuencia de comunicación		+		+		
Tasa de oportunidad					Curvilínea	
Tasa de reconocimiento					Curvilínea	
Tasa de compensación						–
Razón de oportunidades a ganancia						+

Otra variable relacionada con la supervisión es la frecuencia con la que los vendedores se comunican con sus superiores. Mientras mayor sea la frecuencia de la comunicación, es probable que los vendedores experimenten menos ambigüedad en la función y que sus expectativas y estimaciones de instrumentalidad sean más precisas y correctas. Sin embargo, de nueva cuenta el contacto frecuente con los superiores incrementa el resentimiento del individuo por el conflicto de funciones.

Políticas de incentivos y compensaciones

Las políticas y los programas de la administración relacionados con premios de orden más alto, como el reconocimiento y las promociones, pueden influir en lo deseable que tales premios resulten en la mente del vendedor. Es probable que para estos premios haya una relación lineal entre la percepción de las probabilidades de recibirlos y su valencia para el vendedor. Por ejemplo, si una gran proporción de la fuerza de ventas recibe algún reconocimiento formal cada año, los vendedores creerán que tal reconocimiento es demasiado común, demasiado fácil de obtener y que no vale mucho. Sin embargo, si muy pocos reciben ese reconocimiento formal, los vendedores creerán que no es un premio muy atractivo o motivador, simplemente porque la probabilidad de alcanzarlo es reducida. Tal vez exista la misma relación curvilínea entre la proporción de vendedores promovidos a niveles de administración cada año (tasa de oportunidad) y la valencia que la fuerza de ventas le asigna a la promoción.[30]

Otro tema importante es el tratamiento preferencial para las “estrellas”. La meta del reconocimiento y otras formas de incentivos es motivar a las personas a mejorar; pero, ¿qué sucede cuando una “estrella” exige y recibe mucho más que el promedio, e incluso más que otras grandes estrellas? Alex Rodríguez (ahora con los Rangers de Texas) estaba hace poco en el mercado para negociar con el mejor postor. Uno de los equipos que lo deseaba reclutar (A-Rod) eran los Mets de Nueva York; sin embargo, este equipo retiró su oferta cuando comprendieron que aunque estaban en posibilidad de pagarle a Rodríguez lo que pedía, el resultado final sería negativo sobre el ánimo del equipo. El gerente general de los Mets (Steve Phillips) lo explicó así: “No se trata de un individuo. Se trata de 25 jugadores que se unen como equipo, que es un sentido de unidad que cuando se ve en riesgo, hace difícil ganar.” Lo mismo funciona para la fuerza de ventas.

También es probable que las políticas de la compañía acerca de la clase y la cantidad de compensaciones financieras que se pagan a los vendedores afecten la motivación de éstos. Cuando están satisfechas las necesidades de orden menor de una persona, como se ha visto, éstas se vuelven menos importantes y se reduce la valencia que el individuo le asigna a los premios que las satisfarían, como los sueldos y la seguridad en el puesto. Esto indica que en empresas donde la compensación financiera es relativamente alta, los vendedores estarán satisfechos con lo que logran

de premios de un orden inferior. Darán valencias más reducidas a estas remuneraciones en comparación con los empleados que laboran en compañías donde la compensación es más baja.

La escala de premios financieros que reciben actualmente los miembros de una fuerza de ventas también afecta las puntuaciones de más premios financieros. Si algunos vendedores reciben mucho más dinero que el promedio, otros se sentirán mal pagados y darán una alta valencia a una cantidad mayor de dinero. La proporción de la compensación financiera total del vendedor mejor pagado con la del promedio en una fuerza de ventas es la **razón de oportunidad a ganancias**. Mientras más elevada sea esta proporción dentro de una empresa, será más alta la valencia del vendedor promedio.

Por último, la clase de mezcla de premios que ofrece la empresa es otro factor. La mezcla de premios es la importancia relativa que se da al sueldo más las comisiones u otro pago de incentivos y premios no financieros. Es probable que influya en las estimaciones de instrumentalidad del vendedor, y ayude a determinar qué actividades de trabajo y tipos de desempeño recibirán el mayor esfuerzo de ese vendedor. Desde el punto de vista del gerente, el problema es cómo diseñar una mezcla efectiva de premios a fin de dirigir los esfuerzos de los vendedores hacia las actividades que se consideran de mayor importancia para el éxito global del programa de ventas de la compañía. Esto conduce a un análisis de las ventajas y desventajas relativas de programas alternos de compensación e incentivos, que es el tema del capítulo 11.

Resumen

La cantidad de esfuerzos que el vendedor desea imprimir a cada actividad o tarea relacionada con el puesto —la motivación del individuo— influye intensamente en su desempeño. En este capítulo se repasaron los factores que aquejan el nivel de motivación de la persona, y se planteó que la motivación de un individuo para aportar su esfuerzo a determinada tarea es una función de: 1) las expectativas, 2) instrumentalidad y 3) percepciones de valencia de la persona.

Las expectativas se refieren a la estimación del vendedor de la probabilidad de que comprometer cierto nivel de esfuerzo en alguna tarea llevará a un mejor desempeño en cierta dimensión. Las expectativas tienen dos dimensiones importantes para los gerentes de ventas: magnitud y corrección. La magnitud de las percepciones de expectativas de un vendedor indica la medida en la que el individuo cree que esforzarse en cumplir con las actividades de su puesto influirá directamente en su desempeño. La corrección de las percepciones de expectativas se refiere a la claridad con la que el individuo entiende la relación entre el esfuerzo hecho en una tarea y el desempeño en alguna dimensión específica que probablemente sea su resultado.

Las instrumentalidades son las percepciones de la persona respecto de los vínculos entre el desempeño en el puesto y diversos premios. De manera específica, una instrumentalidad es la estimación de un vendedor de la probabilidad de que determinada mejora en el desempeño en alguna dimensión, conducirá a un incremento específico en algún premio, como un incremento de sueldo, ganar un concurso de ventas o ser ascendido a un mejor territorio. Al igual que con las expectativas, los gerentes de ventas deben preocuparse tanto por la magnitud como por la corrección de las instrumentalidades de sus subordinados.

La valencia que el vendedor otorga a un premio específico es la percepción que tiene de lo deseable que sería recibir cantidades mayores de ese premio. Esta valencia, junto con la valencia que le da a los demás premios atractivos y sus percepciones de instrumentalidad, es lo que determina lo atractivo que es tener un buen desempeño en determinada dimensión.

Diversos factores influyen en las percepciones de expectativas, instrumentalidad y valencia. Las tres siguientes son las fuerzas principales: 1) las características personales de los individuos en el grupo de vendedores; 2) las condiciones del entorno que enfrentan, y 3) las políticas y procedimientos de la compañía. En el capítulo se repasaron algunas influencias principales y su probable efecto sobre cada una de las tres categorías.

Términos clave

motivación
expectativas
exactitud de las percepciones de expectativas
magnitud de las estimaciones de expectativas
instrumentalidades
exactitud de las instrumentalidades
magnitud de las estimaciones de instrumentalidad
valencias para los premios
atribuciones del desempeño (estables, inestables, internas, externas)
etapas de la carrera (exploración, establecimiento, mantenimiento, desconexión)
estancamiento
razón de oportunidad a ganancias

Preguntas para analizar

1. El personal de apoyo a las ventas incluye a los representantes de servicio a clientes, coordinadores de cuentas, ayudantes de ventas y otros, cuyos esfuerzos tienen un efecto crucial en el éxito de los vendedores. En el capítulo se analizó la motivación desde la perspectiva de estos últimos. ¿Cómo aplicaría usted los conceptos presentados en este capítulo al personal de apoyo a ventas? ¿Qué puede hacer una empresa para motivar al personal de apoyo a ventas?
2. “¿Qué significa todo eso de diferentes paquetes de pagos y diferentes planes de incentivos con base en el tiempo en que un representante de ventas ha estado con la compañía?”, preguntó airadamente un gerente de ventas. “En esta empresa todos reciben el mismo trato. No ofrecemos paquetes de compensación hechos a la medida de cada individuo.” ¿Cuáles son los problemas asociados con motivar a los representantes de ventas con base en su etapa en el ciclo de carrera?
3. ¿Cómo motivar a los representantes de ventas cuando el dinero no es importante para ellos? ¿Qué puede hacer un gerente de ventas para motivar a un vendedor exitoso?
4. A la mayoría de los representantes de ventas les disgusta el sistema de ARC. Creen que su tiempo podría utilizarse mejor, como en atender las cuentas. Con ayuda de la figura 7.3, rastree el proceso de pensamiento de los representantes de ventas al tratar de definir si deben dedicarse más a ingresar datos de los clientes a la computadora. Haga lo mismo para definir si se debe aplicar un mayor esfuerzo a atender las cuentas.
5. ¿Cómo le respondería usted a un vendedor que expresa lo siguiente?: “Usted me está pidiendo que ocupe más tiempo en atender cuentas nuevas, pero yo no veo cuál es el sentido; la mayoría de los negocios que hago provienen de mis cuentas actuales.”

Reto de liderazgo: ¿qué ha hecho por mí en estos días?

Terri Ann Masters, gerente de ventas de Rudolph Manufacturing, se esforzaba por resolver un problema grave relacionado con uno de sus vendedores con mayor antigüedad y, hasta hace poco, el más talentoso, Jason Benjamin. Con una antigüedad de casi 15 años, Jason había sido uno de sus mejores vendedores durante 11 de esos años. Al principio, Terri Ann pensó que sólo era cuestión de “mala suerte” y que Jason recuperaría su ritmo. Sin embargo, ahora, tras cuatro años de ver que Jason pierde ventas y acumula quejas de los clientes, Terri Ann sabe que algo no anda bien.

Esto es especialmente grave para Rudolph porque Jason se encarga de algunos de los clientes más grandes de la empresa. Jason ascendió en la empresa y obtuvo esas cuentas hace siete años. Durante los tres primeros años con esas cuentas, Jason generó negocios sustanciales con sus clientes. De hecho, la administración de los clientes llegó a ser tan buena que llamaban a Terri para felicitar a Rudolph por la relación que estableció Jason. El resultado fue que Jason a menudo excedía sus cuotas de ventas y recibía jugosos bonos.

En los últimos años, sin embargo, hubo muy pocos negocios en las cuentas de Jason. Al mismo tiempo, Terri Ann se daba cuenta de que esas empresas estaban creciendo y que compraban a la competencia. No era que Jason perdiera las cuentas, porque aún hacían compras razonables a

Rudolph. Pero Terri Ann veía que había la posibilidad de hacer más negocios, y éstos no culminaban por alguna razón.

Más preocupante aún era la cantidad de quejas sobre Jason que recibía Terri Ann. Jason sin duda no contaba con la mayor parte de las quejas pero, para su historial, eran muchas. Además, Jason parecía menos motivado. Cuando Terri Ann lo llamaba a su oficina los viernes en la tarde, a menudo veía que ya se había ido. El "antiguo" Jason era uno de los vendedores que trabajaba con más ahínco en la empresa.

El problema ya era demasiado grave. La directiva presionaba mucho para aumentar la productividad de toda la empresa. Terri Ann contaba con varios vendedores más jóvenes ansiosos de recibir cuentas más grandes y exigentes, y de mayor potencial.

Preguntas

1. Usted es Terri Ann Masters. ¿Qué haría respecto al caso de Jason Benjamin?
2. ¿Qué haría respecto a la situación de esos jóvenes vendedores en busca de nuevas oportunidades dentro de la empresa?
3. ¿Qué causas se le ocurren para explicar el desempeño decreciente de Jason después de tantos años en la empresa?

Representación de papeles: Maven Software

Situación

Maven Software ofrece soluciones únicas a los consultorios dentales que quieren integrar por completo los registros, facturaciones, llenado de formatos de seguros y correspondencia de sus pacientes. Maven comenzó en 1974 en St. Louis como proveedor local de formatos para los registros de consultorios médicos y dentales. Bob Perkins (Bob padre) fundó la empresa, y cuando se retiró, en 2002, Bobby (Bob hijo) ocupó la dirección general. En una evolución asombrosa, la empresa se convirtió en uno de los proveedores estadounidenses más importantes de soluciones integradas de software para dentistas (en 1996 tomaron la decisión de dedicarse sólo a ese mercado).

Arthur Grabber es uno de los tres empleados que contrató desde el principio Bob padre. Arthur fue el primer vendedor de Maven y durante años dedicó su tiempo y energías a "despejar el camino" para los negocios; al principio casi siempre hacía ventas por teléfono y, cuando era posible, en persona. La transición a un producto tecnológico fue un poco difícil para Arthur, pero las relaciones con los clientes importantes que estableció y cultivó durante tantos años le ayudaron a sobreponerse a dicha transición. Arthur tiene 55 años de edad y planea retirarse a los 60. En lugar de ser "el único" vendedor de Maven, ahora es uno de 23 ejecutivos de clientes que viven en lugares dispersos en todo Estados Unidos. La directora de ventas, Leona Jones, es muy competente y llegó a Maven en 2006, tras una carrera de 10 años en administración de ventas en Merck.

En fechas recientes, Leona ha pensado mucho en Arthur, en su historia con la empresa y sus grandes contribuciones a su éxito durante más de 30 años. Ella admira los logros de Arthur, pero por otra parte a él le ha costado trabajo adaptarse a la tecnología del proceso de ventas (por ejemplo, aún no acepta del todo el correo electrónico para comunicarse con los clientes). Y ella está consciente de que, en esta etapa de la carrera de Arthur, es poco probable que un mejor salario e incentivos monetarios lo motiven a cambiar su modelo básico de ventas. Pero que no se malinterprete: no es que Arthur sea un "problema"; produce un poco más de ventas al año que el promedio. La realidad es que a ella le gustaría abordar su inminente cambio de la etapa de mantenimiento a la de desconexión del ciclo de su carrera.

Levanta el teléfono y llama a Arthur, quien trabaja en su casa, a las afueras de St. Louis. Le pide que se reúna con ella con el fin de planear algunos negocios para lo que resta del año. Durante esa reunión, también piensa establecer un diálogo amistoso y sincero sobre la forma como a Arthur le gustaría pasar sus últimos cinco años en Maven.

Personajes de la representación de papeles

Arthur Grabber, ejecutivo de clientes de Maven Software, con sede en St. Louis

Leona Jones, directora de ventas de Maven Software, con sede en St. Louis

Actividad

En parejas, un estudiante debe representar a un personaje. El estudiante que interprete a Arthur sólo necesita representar a un vendedor en esa etapa del ciclo de su carrera. El estudiante que interprete a Leona necesita pensar en varios aspectos importantes que debe tratar con Arthur para aumentar su productividad y también su satisfacción a lo largo de los últimos cinco años que le restan en la empresa. El diálogo debe ser positivo, con la meta de acordar puntos específicos para su aplicación y seguimiento.

Minicaso: Land Escape Vacation Club

Land Escape Vacation Club vende tiempos compartidos en propiedades vacacionales en varios destinos de playa. Por ejemplo, un propietario compra un periodo de cuatro semanas al año en una propiedad de Land Escape en un sitio como Hilton Head, Carolina del Sur. Los compradores potenciales reciben la oferta de una estancia de un fin de semana gratis en un hotel de Land Escape si escuchan la presentación de un vendedor mientras están allí.

Las ventas en el sitio de La Jolla, California, han sido irregulares durante los dos años anteriores, y el vicepresidente de ventas de Land Escape le pidió a la gerente de ventas, Denise London, que revise los perfiles de sus tres vendedores para elaborar un plan de mejora de ventas.

Catalina Curtis

Catalina cuenta con poco más de 30 años de edad, está casada y tiene dos niños pequeños. Alguna vez trabajó en la televisión presentando las noticias sobre el clima, pero la despidieron y se vio obligada a dedicarse a otras labores. Ella pensó que trabajar en ventas sería algo temporal hasta que se presentara otra oportunidad para la televisión, pero ya lleva casi tres años en Land Escape. Trató de sacar el mejor provecho a una situación desfavorable y se entusiasmó cuando empezó a lograr ventas, pero, ahora que se dio cuenta de que quizá tenga que seguir vendiendo durante mucho tiempo, su entusiasmo y energías comenzaron a menguar. Ella y su esposo padecen ciertas presiones económicas porque decidieron matricular a sus hijos en una escuela privada, lo cual es muy costoso. La economía pasa por momentos difíciles, y Catalina empieza a creer que no va a salir adelante, sin importar cuánto se esfuerce.

Es un poco insegura y sensible, pero diligente y capaz de trabajar en equipo. Le agrada la gente y busca entablar relaciones más directas con los clientes, con un planteamiento de largo plazo. Su filosofía es: "si los clientes potenciales no quieren comprar en seguida, no los presiono. Me mantengo en contacto con ellos y a la larga regresan y compran". Denise no se preocupa por el estilo de Catalina y suele dejarla trabajar sin supervisión, porque, francamente, no sabe qué decirle para que mejore.

Zach Jones

Zach tiene 25 años de edad; hace dos que salió de la escuela. Ya tiene cerca de ocho meses en Land Escape. Es perfeccionista y muy competitivo. Antes de Land Escape nunca había vendido, pero tiene una facilidad innata para eso. Es poco respetuoso de las reglas y no titubea para eludirlas o incluso romperlas. Sobra decir que no es tímido. Algunas personas lo consideran amigable y les agrada su estilo de trabajo; sin embargo, otros no coinciden y ven en él al clásico vendedor "taimado" y estereotipado.

Su meta es ganar la mayor cantidad de dinero posible en el menor tiempo posible. Después verá si se queda en las ventas por un plazo mayor; ahora sólo quiere disfrutar su juventud y divertirse. Tiene el visto bueno de Denise, la gerente de ventas, pues ve en él a una posible estrella por su éxito temprano. Como resultado, lo supervisa y guía más de cerca.

John Sargent

John es el decano del grupo, con 53 años de edad; está en ventas en Land Escape desde que entró, hace 12 años, y en ventas desde 10 años antes de eso. Es bueno en lo suyo. Afirma: "Domino el arte de vender tiempos compartidos, y sin cansarme. Sé exactamente cuánto debo esforzarme para lograr la venta, así que, ¿para qué trabajar de más?"

Ahora le interesa más su pasatiempo de coleccionar arte que las ventas, y no quiere que lo asciendan a gerente de ventas o lo trasladen de ciudad. John está un poco resentido con el hecho de que su jefe sea una mujer con menos experiencia que él, y le ha hecho saber que no necesita que lo supervise. Se desempeña lo suficientemente bien con el propósito de que Denise ceda y lo deje trabajar sin supervisarlo de cerca.

Ella sabe que necesita hacer algunos cambios, pero no está segura de cuáles. En su opinión, el plan de compensaciones actual de 70% de comisión y 30% de salario es muy generoso, e incluso organiza un concurso de vez en cuando para impulsar los números durante los meses malos. Será mejor que se le ocurra algo de inmediato, antes de que el vicepresidente le dé "vacaciones permanentes".

Preguntas

1. ¿En qué etapa de su carrera coloca a cada vendedor?
2. Si usted fuera el gerente de ventas, ¿cómo motivaría a cada uno? Explique sus recomendaciones.
3. ¿Qué medidas tomaría para motivarlos como grupo?

Bibliografía sugerida

Motivación

Brown, Steven P., Kenneth R. Evans, Murali K. Mantrala y Goutam Challagalla, "Adapting Motivation, Control, and Compensation Research to a New Environment", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005, pp. 155-167.

Dixon, Andrea L., Rosann Spiro y Lukas P. Forbes, "Attributions and Behavioral Intentions of Inexperienced Salespersons to Failure: An Empirical Investigation", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, núm. 4, 2003, pp. 459-467.

Jaramillo, Fernando, William B. Locander, Paul E. Spector y Eric G. Harris, "Getting the Job Done: The Moderating Role of Initiative on the Relationship Between Intrinsic Motivation and Adaptive Selling", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, invierno de 2007, pp. 59-74.

Johnson, Mark S., "A Bibliometric Review of the Contribution of Attribution Theory to Sales Management", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, primavera de 2006. pp. 181-195.

Krishnan, Balaji, Richard Netemeyer y James S. Boles, "Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 4, 2002, pp. 285-295.

Leach, Mark P., Annie H. Lui y Wesley J. Johnston, "The Role of Self-Regulation Training in Developing the Motivation Management Capabilities of Salespeople", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, verano de 2005, pp. 269-281.

Nonis, Sarath A. y Jeffrey K. Sager, “Coping Strategy Profiles Used by Salespeople: Their Relationships with Personal Characteristics and Work Outcomes”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, núm. 2, 2003, pp. 139-150.

Silver, Lawrence S., Sean Dwyer y Bruce Alford, “Learning and Performance Goal Orientation of Salespeople Revisited: The Role of Performance-Approach and Performance-Avoidance Orientations”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, invierno de 2006, pp. 27-38.

Liderazgo y motivación

Brashear, Thomas G., James S. Boles, Danny N. Bellenger y Charles M. Books, “An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager-Salesperson Relationships”, en *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, núm. 2, 2003, pp. 189-200.

Brashear, Thomas G., Danny N. Bellenger, James S. Boles y Hiram C. Barksdale, “An Exploratory Study of the Relative Effectiveness of Different Types of Sales Force Mentors”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, invierno de 2006, pp. 7-18.

Ingram, Thomas N., Raymond W. LaForge, William B. Locander, Scott B. MacKenzie y Phillip M. Podsakoff, “New Directions in Sales Leadership Research”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005, pp. 137-154.

Ramaswami, Sridhar, “Influence of Control Systems on Opportunistic Behaviors of Salespeople, a Test of Gender Difference”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 3, 2002, pp. 173-188.

Rouzies, Dominique y Anne Macquin, “An Exploratory Investigation of the Impact of Culture on Sales Force Management Control Systems in Europe”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 1, 2002, pp. 61-72.

Etapas de la carrera y el problema de los vendedores estancados

Dixon, Andrea L., Lukas P. Forbes y Susan M. B. Schertzer, “Early Success: How Attributions for Sales Success Shape Inexperienced Salesperson’s Behavioral Intentions”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, invierno de 2005, pp. 67-77.

Flaherty, Karen E. y James M. Pappas, “The Influence of Career Stage on Job Attitudes toward a Contingency Perspective”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 3, 2002, pp. 135-143.

Lopez, Tara y Amy McMillan-Capehart, “How Outgroup Salespeople Fit in or Fail to Fit in: A Proposed Acculturation Effects Framework”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 4, 2002, pp. 297-309.

Pullins, Ellen Bolman y Leslie M. Fine, “How the Performance of Mentoring Activities Affects the Mentor’s Job Outcomes”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 4, 2002, pp. 259-271.

Capítulo 8

Características personales y aptitudes para las ventas: criterios para seleccionar vendedores

La guerra del talento



Los empleados de una empresa son su único y principal activo e inversión. Hoy en día se libra una guerra de talento conforme las organizaciones compiten con vigor para atraer y retener a individuos de alto rendimiento. Una consecuencia de esta guerra es que las empresas aumentan de forma sustancial sus recursos tanto de tiempo como de dinero para capacitar, desarrollar y recompensar a sus mejores empleados. Sin embargo, como toda inversión, hay riesgos y, por desgracia, algunos individuos terminan por no cumplir con el puesto. Cuando los empleados abandonan una organización (de manera voluntaria u obligatoria), se pierde una porción considerable de la inversión de la empresa en esos individuos. Chally ofrece una herramienta de internet para identificar los costos de perder a empleados valiosos: la calculadora de costos de rotación de empleados.

Con esta calculadora se determina cada puesto y el costo de la rotación en una empresa; para hacerlo, se necesita la siguiente información:

- Cantidad de empleados que ocupan el cargo.
- Porcentaje anual de rotación en ese cargo.
- Compensaciones anuales del cargo.
- Cantidad promedio de costo fiscal y de prestaciones (como porcentaje del salario).
- Cantidad promedio de candidatos entrevistados por apertura del cargo.
- Cantidad promedio de candidatos evaluados por apertura del cargo.

Con base en esta información se combinan tres categorías para estimar un costo total de rotación:

- **Costos de separación**. Como los asociados a las entrevistas de retiro, finiquito, aumentos de impuestos por desempleo y gastos administrativos.

- **Costos de reemplazo**. Consisten en los fondos a que recurre una empresa para atraer a nuevos solicitantes para los puestos vacantes; entrevistarlos, evaluarlos y verificar sus referencias. Si bien los costos de estas dos categorías son significativos, incluso sumados suelen ser mucho menores que los asociados a la categoría final.
- **Costos de capacitación**. Por lo general, mientras se capacita a los nuevos empleados, éstos no realizan ninguna contribución directa a la empresa. Durante este periodo, sin embargo, las empresas pagan salarios y prestaciones completos del capacitador, así como de otros que tal vez contrate. Una vez terminada la capacitación, suele seguir un periodo de prueba durante el cual se espera que la productividad del recién llegado sea de 50% del nivel de un empleado ya bien establecido (es decir, de aquellas personas que dejaron la empresa).

Ganar la guerra

Para reducir los costos de rotación, el primer paso es evaluar los procedimientos de contratación. Muchas empresas aún recurren a las entrevistas tradicionales en el proceso de selección de la fuerza de ventas: invitan a los candidatos a que se reúnan con un gerente de ventas y con otros miembros del equipo de ventas. Por desgracia, los individuos responsables de la contratación a menudo tienen poca o nula capacitación para esta labor, lo que provoca que dependan de preguntas estandarizadas en lugar de una entrevista guiada y basada en el comportamiento. Los datos de Chally indican que la probabilidad de contratar al candidato idóneo, con esas entrevistas, sólo aumenta 1%, lo cual en esencia no es mejor que lanzar una moneda al aire. Verificar antecedentes y referencias mejora 3% la precisión, mientras que entrevistar a un candidato con preguntas guiadas y basadas en el comportamiento aporta entre 7 y 8% de exactitud a la contratación.

Los gerentes cuyas decisiones de contratación resultan adecuadas en menos de 60% de las ocasiones, tienen pocas oportunidades de reducir los costos de rotación. Sin embargo, aumenta de forma drástica la tasa de contrataciones fructíferas (hasta 35%) si identifican las habilidades de éxito cruciales asociadas a una función de ventas particular y emplean una herramienta predictiva para seleccionar a los candidatos adecuados. Chally identifica 14 funciones de ventas que van desde el desarrollo de nuevos negocios (cazador) hasta el manejo de cuentas (agricultor) con base en investigaciones manifiestas en los rasgos que poseen los mejores sujetos y de las que carecen los menos aptos que enfrentan las mismas exigencias laborales. Se diseñó, a partir de lo anterior, una herramienta predictiva que identifica la capacidad natural de un aspirante para esas habilidades distintivas, lo que les brinda más bases a quienes toman las decisiones de contratación durante el proceso de las entrevistas. Seleccionar a los candidatos con una capacidad natural para las exigencias cruciales del trabajo permite un menor tiempo de adaptación y reduce la rotación.

Fuente: HR Chally Group, 2007.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

¿Qué es lo que hace que un vendedor sea capaz y productivo? En esta pregunta se centra este capítulo. Tal vez ningún otro asunto de los que enfrentan los gerentes de ventas sea más importante, porque tiene un efecto profundo en todos los aspectos del trabajo de un gerente. Desde el reclutamiento y la selección, hasta la motivación y evaluación de una fuerza de ventas, una pregunta importante —tal vez la de mayor relevancia— es: “¿Por qué esa persona tiene éxito (o no lo tiene)?” Los gerentes de ventas tienden a observar todo el tiempo en busca de esas características que definen consistentemente el éxito o el fracaso.

Al final de este capítulo, usted podrá:

- Conocer la respuesta a la pregunta: “Los buenos vendedores, ¿nacen o se hacen?”
- Definir las características de los vendedores exitosos.

- Explicar el papel de la aptitud de ventas en el desempeño de ventas.
- Entender las diferentes características de éxito en diferentes puestos de ventas.

LOS BUENOS VENDEDORES, ¿NACEN O SE HACEN? DETERMINANTES DE UN DESEMPEÑO EFECTIVO DE VENTAS

Estable, autosuficiente, con confianza en sí mismo, orientado a las ventas, con capacidad de decisión, con curiosidad intelectual y preciso; todos éstos son los rasgos de personalidad que una gran compañía que aplica test para selección de personal afirma que debe poseer un individuo para ser un vendedor exitoso. No obstante, una pregunta crucial es si la presencia o ausencia de tales rasgos está determinada por la estructura genética de una persona y sus primeras experiencias de vida, o si es factible desarrollarlos mediante la capacitación, supervisión y experiencia después de que la persona ha sido contratada para ocupar un puesto de vendedor. En otras palabras, los vendedores exitosos, ¿nacen o se hacen?

Muchas empresas de la industria farmacéutica creen que los vendedores exitosos nacen y también se hacen. Ellas gastan mucho tiempo y energía en la identificación de características y **criterios de selección** que coadyuven en los logros en sus puestos de ventas. Reúnen información sobre posibles nuevos empleados mediante entrevistas, referencias y tests para determinar qué candidatos tienen los rasgos y características que la compañía cree que son determinantes fundamentales para el éxito futuro en este campo. Pero estas mismas empresas también dedican recursos sustanciales a programas de capacitación y supervisión enfocados a desarrollar las habilidades, el conocimiento y la motivación de cada nuevo vendedor.

Muchos ejecutivos de ventas albergan sentimientos algo ambivalentes en relación con lo que se requiere para convertirse en un vendedor exitoso. En un estudio de hace varios años, la mayoría de los gerentes afirmó creer que los competentes vendedores, más que nacer, se hacen. Los ejecutivos de ventas y marketing comentaron que la capacitación y la supervisión son los determinantes más importantes del éxito en las ventas, por encima de las características personales inherentes de un individuo.[1] Sin embargo, estos mismos ejecutivos también describieron a hombres y mujeres que conocían como "nacidos para ser vendedores". Y una minoría argumentó que los rasgos personales eran determinantes cruciales de un buen desempeño en las ventas. Por ejemplo, un ejecutivo preguntaba: "¿Se puede enseñar el ego, hacer que lo aprenda un individuo? ¿Se puede enseñar el impulso o la persistencia personal que consigue la venta?"[2]

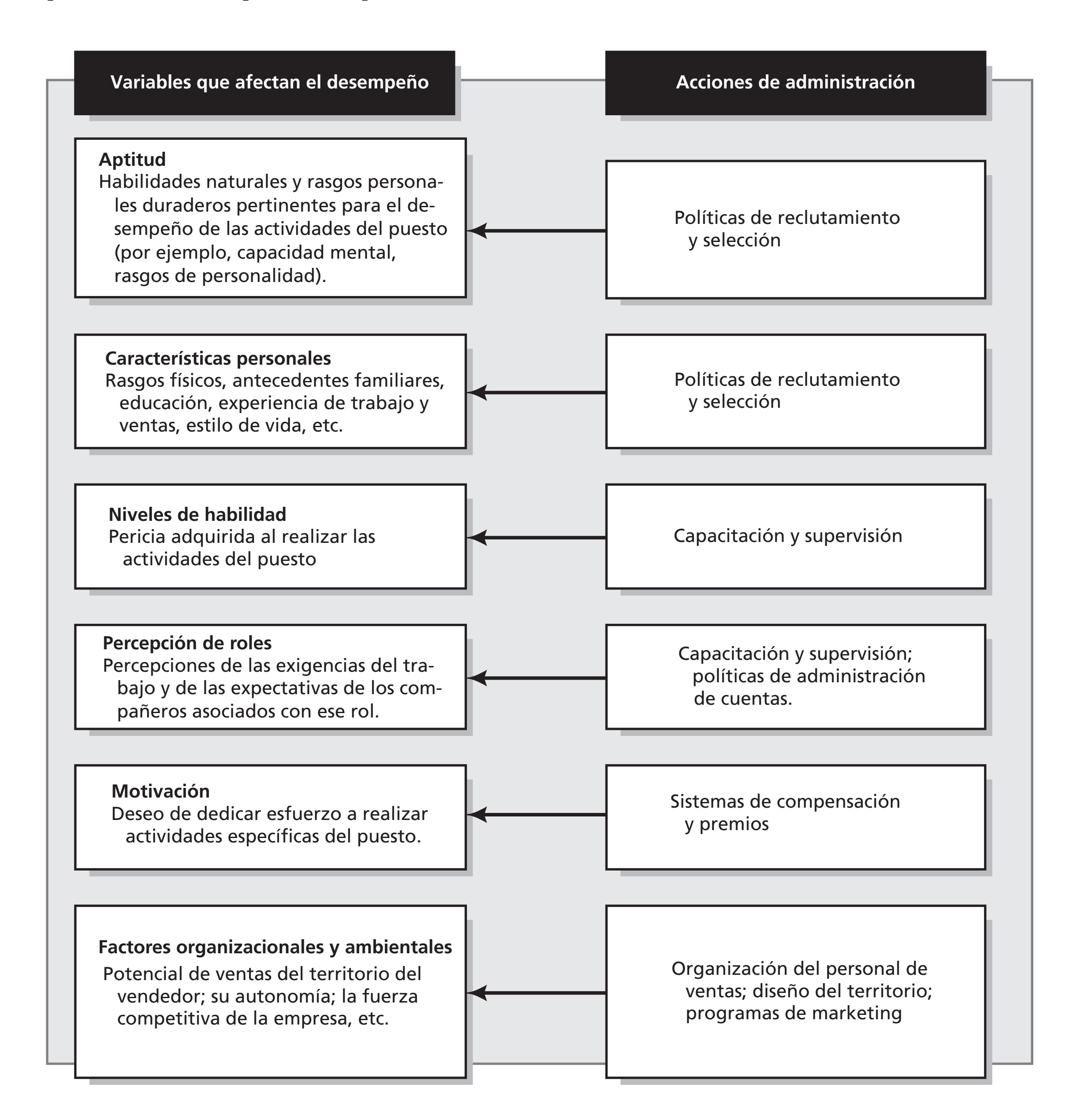
Así, aunque la mayoría de los gerentes cree que aquello que hace una empresa para capacitar y desarrollar a sus vendedores es el determinante más crucial de su éxito futuro, muchos creen también que una compañía no puede poner en el vendedor todos los elementos de éxito y que ciertos rasgos personales básicos —como un fuerte ego, confianza en sí mismo, asertividad y una necesidad de logro— son requisitos necesarios. ¿Es posible que ambos conjuntos de factores tengan un papel crucial en modelar el desempeño de un vendedor? Un repaso a las investigaciones realizadas sobre este tema ayudará a obtener una respuesta más definida.

Repaso de investigaciones anteriores

Una técnica de investigación conocida como *metaanálisis*, se empleó para integrar y evaluar las conclusiones de un gran número de estudios enfocados a examinar las relaciones entre los resultados que obtienen los vendedores individuales y una diversidad de factores personales y organizacionales que podrían influir en ese desempeño.[3] Con base en la suma de los análisis, las variables se agruparon en seis categorías que se muestran en la figura 8.1. La figura también expone las acciones que un gerente de ventas o un alto ejecutivo debe llevar a cabo para influenciar o controlar cada grupo de variables determinantes. Con base en el resumen del análisis, se agruparon las variables en las seis categorías que se muestran en la figura 8.1, en la que también se muestran las acciones que un gerente de ventas o un alto ejecutivo podría tomar para influir o controlar cada grupo de variables determinantes. Nótese que dos de las categorías —actitud y características personales—

se refieren a rasgos personales duraderos y experiencias previas del vendedor. Es imposible que el gerente logre influir o cambiar estas variables, excepto mediante la selección de personas con rasgos deseables. Una tercera categoría —niveles de habilidad— incluye las habilidades personales que es factible cambiar y mejorar conforme el vendedor adquiere conocimientos y experiencia. Así que la administración puede influir en las variables de habilidades mediante programas efectivos de capacitación y supervisión. Las tres categorías restantes de variables determinantes —percepción de roles, motivación y características organizacionales— también son susceptibles de ser afectadas directamente por la administración mediante instrumentos como la supervisión, los sistemas de compensaciones y premios, y otras políticas y programas de la compañía.

FIGURA 8.1 **Variables que causan diferencias en el desempeño de los vendedores individuales y las acciones que la administración puede tomar para influir en ellos**



Debido a la naturaleza del análisis, es importante recordar que sacar conclusiones específicas es una tarea que debe hacerse siempre con cuidado. Con esto en mente, es posible llegar a las siguientes conclusiones del análisis de los estudios previos que se realizaron para identificar cuáles son los determinantes del desempeño en las ventas:

- Aunque las seis categorías de variables personales y organizacionales explican parte de la variación en los resultados de los vendedores, ninguna categoría por sí sola explica más de 8.5% de la variación en el desempeño. Esto significa que ninguna categoría aislada es muy buena como explicación y que el desempeño se halla, en el caso de un vendedor específico, determinado por una fusión de diversas influencias, que incluyen tanto rasgos personales como factores organizacionales.
- La fuerza de las relaciones entre algunas categorías de variables y el desempeño en las ventas varía de acuerdo con el tipo de cliente y la clase de producto o servicio que se vende. Esto muestra que se requieren diferentes rasgos personales, actitudes y habilidades para tener éxito en diferentes clases de puestos de ventas.
- En promedio, los factores que los gerentes de ventas pueden controlar o influir —como la percepción de roles, las habilidades y la motivación— explican la mayor parte de la variación en el desempeño entre vendedores. Pero las características personales perdurables —como la actitud, los antecedentes personales y los rasgos de personalidad— también están relacionadas con las diferencias individuales en el desempeño.

Estas conclusiones indican que los vendedores exitosos nacen y también se hacen. Reclutar a gente con rasgos personales y habilidades apropiadas para determinadas tareas de ventas es, en última instancia, una determinante crucial para su desempeño final de ventas. Pero aunque es importante elegir con tacto a quién se contrata, es todavía más importante la manera en que estos vendedores son administrados para llegar al éxito.

Los costos de normas de selección inadecuadas

Aunque las características personales influyen menos en el desempeño de largo plazo de un vendedor que las políticas de la compañía y las acciones de la administración, hay otra razón por la que las empresas deberían poner mucha atención en contratar los tipos correctos de personas para su fuerza de ventas. Quienes no poseen los rasgos personales y las habilidades para ser realmente exitosos en determinado puesto de ventas, probablemente se frustren y renuncien —o sean despedidos— antes de que la capacitación y la experiencia los conviertan en empleados productivos. Chally calcula que hasta 65% de la rotación indeseada es resultado de la insatisfacción laboral que se presenta en empleados frustrados contratados en puestos que poco tienen que ver con ellos. Reducir el costo de la rotación redunda en grandes beneficios para una empresa grande. Global Imaging Systems (GIS) es una proveedora de copiadoras, videoconferencias, integración de redes y otras soluciones de video para empresas de mercado medianas. Apareció en la lista de Forbes como una de las 400 mejores empresas grandes de Estados Unidos en 2007. Global Imaging calculó que los costos de rotación representan para ellos 11.25 millones de dólares anuales. Al cambiar el proceso de selección, GIS experimentó una reducción de 25% en su rotación laboral, lo que se tradujo en ahorros de 2.8 millones de dólares. Reducir la rotación también beneficia a las empresas pequeñas. Connecticut Business Systems, subsidiaria de GIS, redujo su rotación laboral de 89% anual a 13%, lo que se traduce en ahorros sustanciales en una empresa de sólo 200 empleados.

Las investigaciones indican que alrededor de 15% en promedio de la fuerza de ventas de una empresa renunciará o será despedida en un año dado.[4] Y las posibilidades de que cualquier vendedor renuncie o sea despedido durante sus primeros cinco años de empleo en una empresa, se aproximan a 50 y 50. Esto muestra que las compañías no siempre tienen éxito al identificar y contratar empleados con las características y habilidades personales que se requieren para convertirse en vendedores exitosos y satisfechos.[5]

Como las empresas gastan mucho dinero y tiempo capacitando y apoyando a sus nuevos vendedores antes de que estos comiencen a generar ingresos, los errores en el reclutamiento y la selección

que conducen a una alta y temprana rotación suelen ser muy costosos. Las compañías que manejan productos de alta tecnología o líneas de productos amplias y complejas llegan a gastar más de 100 000 dólares al año en la capacitación de un nuevo vendedor. En una amplia gama de industrias de bienes y servicios industriales y de consumo, las compañías dedican un promedio de cuatro meses y gastan más de 7 000 dólares en la capacitación de cada nuevo representante de ventas.[6] Además, es necesario un periodo de tres meses a un año antes de que los nuevos representantes de ventas generen suficientes ventas para cubrir su sueldo y gastos.[7] Así, cuando un vendedor frustrado renuncia en el primero o segundo año de empleo, la empresa no recupera nunca los costos de reclutamiento y capacitación de ese individuo.

Como los errores en el reclutamiento y la selección pueden ser costosos en el corto plazo y conducir a una menor productividad en el largo plazo, independientemente de lo bien que una empresa capacite, supervise y motive a su fuerza de ventas, muchos gerentes consideran que la evaluación y selección de nuevos candidatos es uno de los aspectos más importantes de su trabajo. Por lo tanto, el resto de este capítulo examinará algunas de las características personales y psicológicas relacionadas con la capacidad de una persona para ocupar diferentes tipos de puestos de ventas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS VENDEDORES EXITOSOS

Suele considerarse que la aptitud y las características personales establecen un límite superior en la habilidad de un individuo para hacerse cargo de determinado puesto de ventas. Dos personas con motivación, percepciones de rol y capacitación iguales muchas veces tienen diferentes niveles de desempeño, porque uno no cuenta con los rasgos personales o las habilidades necesarias para realizar el trabajo que posee el otro. Las preguntas que hay que analizar son las siguientes: ¿qué rasgos personales y habilidades específicas permiten que una persona tenga buenos resultados en las ventas? ¿Cuáles son los determinantes de la aptitud en esta área?

Características que buscan los gerentes de ventas

Una manera de responder estas preguntas es identificar las características personales que los gerentes buscan cuando seleccionan nuevos vendedores. Con base en los resultados de varias encuestas de gerentes de ventas, el entusiasmo se clasifica consistentemente entre los atributos personales que toman en cuenta cuando deciden a quién contratar. Otras características consideradas de relativa importancia son la habilidad de ser bien organizado, la ambición, y dos atributos, relacionados entre sí: la capacidad de persuasión y la habilidad verbal. Aunque muchos ejecutivos creen que la experiencia previa en ventas es importante para indicar la aptitud de los nuevos empleados, suele considerarse que la experiencia general en ventas es más importante que la experiencia en la venta de productos o industrias específicas.[8]

Las encuestas que preguntan a los ejecutivos qué buscan cuando contratan a nuevos vendedores son instructivas, pero no proporcionan una respuesta definitiva a la pregunta de qué características personales hacen que algunos individuos resulten mejores que otros. Por una parte, las investigaciones citadas reflejan sólo las opiniones de gerentes estadounidenses relacionadas con qué características tienen que ver con el éxito en las ventas en el mercado estadounidense. Conforme más empresas se convierten en competidoras globales, los gerentes enfrentan la duda de saber si se requieren distintas características para que los vendedores alcancen favorables resultados en distintos países. Esta pregunta se examina con más amplitud en el recuadro de Liderazgo 8.1.

Las encuestas entre los gerentes simplemente reflejan, asimismo, las opiniones y percepciones de los ejecutivos de ventas que respondieron. Aunque muchas de estas percepciones se basan en años de experiencia práctica, de todos modos pueden ser incorrectas, prejuiciadas y estar basadas sólo en el conocimiento de un número limitado de industrias o tipos de puestos. Una manera más objetiva de determinar qué características personales específicas son las que tienen mayor relación con el éxito en las ventas, es estudiar un gran corte transversal de todos los grupos de vendedores. Con este propósito sería muy útil analizar con más detalle las variables específicas incluidas en los

Liderazgo Diferencias comerciales entre las culturas alemana y estadounidense 8.1



Como se verá en el capítulo siguiente, muchas empresas han identificado criterios específicos para evaluar posibles nuevos vendedores y decidir a quién contratar. En algunos casos, esos criterios se validaron al comparar las características de los vendedores de alto desempeño dentro de la compañía con las de los representantes de ventas que tienen menor desarrollo, han renunciado o fueron despedidos.

Pero cuando estas empresas amplían sus operaciones a mercados extranjeros con frecuencia les resulta más difícil incorporar personal de ventas que se ajuste a los criterios establecidos; esos criterios, además, cambian conforme las empresas se desplazan a nuevas áreas del mundo. Las diferencias culturales en ocasiones hacen que algunos rasgos y características personales sean más importantes para el éxito en ventas en algunos países, que en otros. En consecuencia, muchas empresas globales han tenido que adaptar sus criterios de selección de vendedores a las circunstancias socioculturales prevalecientes en diferentes países.

Considere las diferencias comerciales entre las culturas de Alemania y Estados Unidos. Los alemanes manifiestan un profundo respeto por los líderes y por las personas con autoridad; El resultado es que el estilo informal de liderazgo de muchos gerentes estadounidenses sería un poco incómodo para los vendedores germanos, quienes son mucho más respetuosos respecto de los títulos de los cargos y, en general, adoptarían un acercamiento mucho más formal en sus relaciones con la directiva y los clientes. En Alemania, por ejemplo, se acostumbra mucho más que los vendedores se dirijan a los clientes con el formal "Herr" (señor), "Frau" (señora) o "Fraulein" (señorita).

También es más probable que los estadounidenses mezclen el trabajo con el placer. Es mucho más común que un vendedor estadounidense se reúna con un cliente para comer y para algún acto social que su homólogo alemán. Del mismo modo, los vendedores alemanes tienden a vestir y a comportarse de manera más formal (nada de playeras). Y ellos mismos suelen aprender inglés como segundo idioma, facilitándoseles trabajar en todo el mundo. Incluso las empresas pequeñas buscan oportunidades comerciales internacionales.

Éstas y otras diferencias culturales propician que las empresas adapten sus criterios de selección para satisfacer estas necesidades de los clientes locales conforme se desplazan por mercados nuevos en todo el mundo. También cambian su capacitación para abordar las habilidades requeridas en países concretos. Si bien es difícil identificar a individuos con una sensibilidad cultural adecuada, las empresas comprenden la importancia de encontrar vendedores con la capacidad de adaptar su estilo personal a situaciones de venta únicas ante todo cliente, sea que éste se encuentre en Estados Unidos, Alemania o cualquier otro país.

Fuente: "Seven German-American Cross Cultural Business Differences", *SellingPower.com*, octubre de 2007.

rubros de aptitud, niveles de habilidad, características personales del metaanálisis de las investigaciones anteriores que ya se mencionaron. Por fortuna ya se ha publicado un estudio al respecto.[9]

Investigaciones relativas a las características personales de los vendedores exitosos

Una de las limitaciones del metaanálisis inicial de los factores relacionados con las diferencias en los resultados de ventas es que las seis categorías de variables se definieron con demasiada amplitud. Cada categoría contenía un gran número de aspectos más específicos, algunos de los cuales probablemente tengan una correlación mucho más fuerte con las diferencias en el desempeño de ventas que el promedio de toda la categoría. Así que se realizó un segundo análisis después de desglosar las grandes categorías de aptitud, niveles de habilidad y características personales en subcategorías donde se definían más estrictamente las variables semejantes.

Es importante observar, no obstante, que algunas de las variables que se reportan en la figura 8.2 ya no son legalmente aplicables en un proceso de selección. Por ejemplo, la información en potencia discriminatoria sobre **características físicas,** como edad, género y raza no pueden incluirse en las solicitudes. Más adelante en este capítulo y en el 9 se analizan otros aspectos legales y sociales relacionados con la diversidad cultural de la fuerza laboral.

Diversas variables tienen que ver con los **rasgos psicológicos** y capacidades de los vendedores. En la figura se definen siete subcategorías de rasgos de personalidad, cinco grupos de otros factores

de aptitudes perdurables o capacidades mentales, y cinco grupos de habilidades. Observe que las aptitudes, personalidad y **variables de habilidades** deben medirse de forma explícita durante el proceso de selección mediante técnicas de evaluación o pruebas con calificaciones formales.[10]

Resumen general de los resultados

Como se podría esperar, este análisis detallado reveló características y rasgos personales específicos que permiten distinguir mejor entre los vendedores de alto y bajo desempeño —y algunos que son todavía peores predictores del desempeño— en comparación con las categorías tan amplias de variables examinadas hasta ahora. Aunque ningún rasgo por sí solo conseguiría explicar la mayor parte de las diferencias en los resultados que obtienen los vendedores, en la figura 8.2 se muestra que algunas variables personales (como los antecedentes de trabajo y familiares de un individuo, su estado civil actual, y las habilidades vocacionales) alcanzan a explicar 20% de la variación en el éxito de ventas. Algunos rasgos en los que suelen apoyarse los gerentes de ventas para valuar a los nuevos reclutas (como logros educativos, tests de inteligencia o sociabilidad) no han probado su efectividad para explicar la diferencia en su desempeño posterior. Así las siguientes secciones analizan con minucia estas relaciones ampliamente diversas entre las variables personales y el resultado en las ventas.

No obstante, hubo una conclusión consistente en todos los estudios de metaanálisis. Diferentes tipos de situaciones de ventas parecen requerir que haya vendedores con diferentes habilidades y personalidades. Por lo tanto, en la última sección de este capítulo se analizan los rasgos y las habilidades personales más adecuadas para los diferentes tipos de puestos de ventas.

Variables demográficas y físicas

Los resultados del metaanálisis que se muestran en la figura 8.2 indican que los factores demográficos (como el sexo y la edad) y los atributos físicos (como la estatura y la apariencia) explican sólo alrededor de 5% o menos de la diferencia en el desempeño de los vendedores. La falta de una correlación fuerte entre estas variables y el desempeño de ventas es una conclusión muy importante. Tiene implicaciones en la formulación de políticas estatales relacionadas con oportunidades iguales para el empleo de mujeres y minorías, y refuta muchas de las creencias expuestas por algunos gerentes de ventas en el pasado.

Sexo y raza Como muchas otras categorías de puestos, las ventas industriales fue durante muchos decenios una ocupación de hombres blancos predominantemente; en este campo las oportunidades de empleo para mujeres y minorías raciales estaban muy limitadas. El censo estadounidense más reciente indicó que mientras los negros representaban alrededor de 12% de la población, menos de 9% de todos los puestos de ventas estaban en manos de trabajadores negros. De manera similar, las mujeres representaban menos de 25% de quienes ocupaban puestos de venta en bienes manufacturados.

Una razón importante para estas desigualdades en el empleo es que muchos gerentes de ventas creían que las mujeres y las minorías raciales no tendrían tan buenos resultados como los hombres blancos. Era un prejuicio ampliamente extendido que algunos clientes estarían renuentes a tener trato o a comprar a vendedores de grupos minoritarios. De igual manera, muchos gerentes de ventas creían que las mujeres eran demasiado emocionales, y que les faltaba la energía y la seguridad en sí mismas para ser vendedoras efectivas. Algunos gerentes creían que la rotación sería mayor entre las mujeres a causa de matrimonios y maternidad, y que estarían menos dispuestas a viajar y a divertirse con los clientes. La visión de muchos gerentes de ventas de mayor edad se resume en la siguiente cita de un gerente de ventas: “No estoy seguro de cómo hubiera manejado una mujer si hubiera contratado una”.[11] Por fortuna, estos gerentes ya se retiraron o se les sustituyó en años pasados.

Los cambios sociales han mejorado las oportunidades de empleo Las mujeres y las minorías se han movido a puestos importantes y han demostrado una gran habilidad y capacidad en las ventas

FIGURA 8.2
Resumen del efecto de las variables en el desempeño del vendedor

Variable	Porcentaje de variación que explica el desempeño
Características demográficas y físicas (rasgos y apariencia)	
Edad*	Menos de 5%
Género*	Menos de 5%
Apariencia física	Menos de 5%
Estatura, peso, pulcritud y apariencia general	
Historial personal y antecedentes familiares*	
Ocupación del padre/madre, cantidad de hermanos, responsabilidades familiares.	Casi 21%
Grado máximo de estudios.	Menos de 5%
Años de escolaridad, grados obtenidos, promedio de escolaridad.	
Tipo de educación.	Menos de 5%
Universidad, cantidad de cursos comerciales.	
Experiencia en ventas.	Menos de 5%
Años de experiencia en ventas, cantidad y tipo de empleos en ventas, ascensos.	
Experiencia laboral no referente a ventas.	Menos de 5%
Historial laboral, incluyendo servicio militar, tiempo en empleos anteriores.	
Estado y estilo de vida actuales (estado civil, familiar y financiero actual)	
Estado marital/familiar.*	Casi 21%
Estado civil actual, cantidad y edad de dependientes económicos	
Estado financiero.	Aproximadamente 6%
Niveles de ingreso anterior y actual, ingreso familiar, casa propia.	
Actividades/estilo de vida.*	Menos de 5%
Religión, pertenencia a clubes, pasatiempos, intereses.	
Aptitudes (características personales duraderas que determinan la capacidad personal para desempeñar un trabajo de ventas)	
Inteligencia.	Menos de 5%
Medición de capacidades mentales, puntuación en pruebas de inteligencia.	
Capacidad cognitiva.	Casi 7%
Flexibilidad mental, fluidez de ideas, visualización espacial, razonamiento inductivo y lógico, memoria visual y asociativa.	
Inteligencia verbal.	Menos de 5%
Comprensión y manejo de palabras, habilidades verbales	
Capacidad matemática	Menos de 5%
Comprensión de relaciones cuantitativas	
Aptitud para ventas	Menos de 5%
Características y capacidades personales perdurables que se considera que están relacionadas con el desempeño de actividades específicas de ventas.	
Personalidad (rasgos personales perdurables que reflejan las reacciones consistentes del individuo ante situaciones del entorno)	
Responsabilidad	Menos de 5%
Dependencia, estable emocionalmente, puntual, se ajusta bien a la frustración, cumple promesas y sigue planes.	
Dominio	
Asume el mando, ejerce liderazgo, promueve sus propias ideas, prefiere tener poder que someterse.	
Sociabilidad	Menos de 5%
Disfruta las actividades e interacción sociales, le gusta estar con la gente, y es comunicativo y gregario.	

(*continúa*)

FIGURA 8.2
Resumen del efecto de las variables en el desempeño del vendedor (*conclusión*)

Variable	**Porcentaje de variación que explica el desempeño**
Autoestima	Menos de 5%
Tiene confianza en su apariencia y persona y resiste la crítica; cree que los demás tienen un buen concepto de él	
Creatividad/flexibilidad.	Menos de 5%
Innovador, flexible, listo para considerar nuevas ideas y formas de hacer sus cometidos, individualista.	
Necesidad de logros y recompensa intrínseca.	Menos de 5%
Quiere desempeñarse lo mejor posible; busca ganar en la competencia; obtiene satisfacción del logro y del desarrollo personal.	
Necesidad de poder/recompensa extrínseca.	Menos de 5%
Se motiva sobre todo por el deseo de dinero o avance, tiene una fuerte necesidad de seguridad, desea más poder y autoridad.	
Habilidades (conocimientos y actitudes aprendidas que son necesarios para un desempeño eficaz de actividades laborales específicas; cambian con capacitación y experiencia)	
Habilidades vocacionales	Casi 9.5%
Habilidades específicas del trabajo y la empresa, conocimientos tecnológicos, conocimiento de la empresa y sus políticas.	
Presentación de ventas	Casi 5%
Habilidades relacionadas con la identificación y evaluación de las necesidades del cliente, estilo de presentación, capacidad de manejar objeciones, cerrar la venta.	
Interpersonal.	Menos de 5%
Habilidades para comprender, persuadir y llevarse bien con los demás.	
Administración general	Poco más de 9%
Habilidades para organizar, dirigir y encargarse de otras personas.	
Estima vocacional	Menos de 5%
Grado de preferencia por las tareas y actividades propias del empleo de ventas.	

* Estas áreas se consideran ilegales o inadecuadas para seleccionar al candidato para un empleo.

industriales, pero todavía falta más por avanzar. Con base en la información más reciente que se muestra en la figura 8.3, las mujeres representan menos de 25% de los representantes de ventas, y ellas tienen 14% de los puestos de administración de ventas en esas industrias. Sin embargo, ha de señalarse que las mujeres han logrado una mejor aceptación en algunas industrias, como la de comunicaciones, editorial, seguros y servicios de negocios, en comparación con las dominadas tradicionalmente por hombres, como la de construcción, maquinaria y metales primarios.

Otro aspecto problemático que las mujeres enfrentan en muchas profesiones (incluidas las ventas) es su nivel de ingresos en relación con el de sus colegas masculinos. De nueva cuenta, aunque se advierten avances, todavía existe una brecha entre los niveles de ingresos de hombres y mujeres que ocupan puestos similares. Como se indica en la figura 8.4, al nivel de vicepresidente de ventas, la diferencia entre hombres y mujeres (en promedio) es de un poco más de 34 000 dólares (170 619 dólares para los hombres en comparación con 136 250 dólares para las mujeres). Aunque los ingresos varían en toda la carrera de un individuo, hay un abismo entre los ingresos de los hombres y las mujeres que se dedican a esta profesión. Las tendencias históricas muestran que la brecha se está cerrando, pero es claro que todavía existe en las actividades de ventas.

Hasta épocas recientes ha prevalecido la idea de que a los vendedores viejos les falta energía y son demasiado inflexibles como para tener éxito en el mundo altamente competitivo de las ventas. Las investigaciones indican que esta afirmación tal vez sea equivocada y que los vendedores de mayor edad trabajan por lo menos con la misma intensidad y están tan comprometidos con sus demandas de trabajo como los vendedores más jóvenes. En la figura 8.5 se detallan los resultados de una encuesta en que los vendedores de mayor edad estuvieron más comprometidos en servir a los clientes y a su compañía, que sus colegas más jóvenes. Como señala un asesor de ventas: "Los estereotipos sobre los vendedores de mayor edad han perdido definitivamente su fuerza". El tema

FIGURA 8.3
Mujeres en puestos de vendedoras y de administración de ventas (porcentajes por industria)

Fuente: Christen P. Heide, *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey*, Chicago: Dartnell Corporation, 1999, p. 171.

Grupo industrial	Porcentaje de mujeres representantes de ventas	Porcentaje de mujeres gerentes de ventas
Agricultura	4.7%	0.0%
Bancos	24.7	23.3
Servicios de negocios	30.3	21.5
Materias químicas	9.1	5.7
Comunicaciones	34.7	15.3
Construcción	20.0	20.0
Componentes electrónicos	10.8	14.2
Electrónicos	19.6	5.4
Metales fabricados	5.9	10.3
Productos alimenticios	28.5	43.8
Instrumentos	10.7	8.2
Seguros	27.4	14.0
Maquinaria	8.2	3.8
Manufacturas	17.6	6.8
Equipo de oficina	24.1	7.4
Productos de papel y similares	1.8	12.5
Editorial/publicidad	38.9	23.2
Hule/plásticos	17.7	20.8
Mayoreo (consumidor)	19.5	4.8
Promedio	24.3%	14.3%

FIGURA 8.4
Niveles de compensación de hombres y mujeres en carreras de ventas y marketing

Fuente: Erin Strout, "Tough Sell", en *Sales & Marketing Management*, julio de 2001, p. 52 y Laine Chroust Ehmann, "Great Opportunities: How the Future Looks for Women in Sales and Management", en *SellingPower.com*, octubre de 2007.

Compensación total promedio de las personas que respondieron, clasificadas por nombre del puesto	**Hombres**	**Mujeres**
Vicepresidente de ventas y marketing	$138 525	$122 689
Director o gerente de ventas y marketing	109 315	70 670
Sólo vicepresidente de ventas	170 619	136 250
Sólo director o gerente de ventas	116 500	108 599
En general, las mujeres en puestos administrativos y profesionales ganan 70% de lo que ganan sus contrapartes masculinas.		
Compensación total promedio de las personas que respondieron, comparado contra el número de años en ventas y marketing (en dólares)		
Menos de dos años	$ 67 914	$ 57 275
3-5 años	83 114	65 869
6-10 años	105 181	79 050
11-25 años	132 303	102 228
Más de 25 años	134 137	103 886

de la edad se hará todavía más determinante en las generaciones nacidas en la posguerra (entre 1946 y 1963) que comienzan a jubilarse en masa.

La tendencia positiva en el empleo de mujeres y minorías en años recientes es el resultado de diversos cambios sociales que incluyen las presiones ejercidas por el movimiento de derechos civiles; el cambio de actitudes relacionado con el papel de las mujeres; una creciente orientación a hacer carrera entre las mujeres, y los requerimientos legales. Los derechos de mujeres y minorías a oportunidades equitativas de empleo en ventas, así como en otras ocupaciones, están protegidos por la legislación federal de Estados Unidos. El título VII de la Civil Rights Act prohíbe la discriminación en la contratación, promociones y compensaciones. Esta ley se aplica a todos los patrones que den empleo a 15 o más personas. La Equal Employment Opportunity Commission es la responsable de hacer cumplir las disposiciones del título VII en dicho país; desde 1972 ha tenido amplios

FIGURA 8.5
El personal de ventas que envejece

Fuente: Katherine Kaplan, "Better with Age", en *Sales & Marketing Management*, julio de 2001, pp. 58-62.

En una escala de 1 a 5, 300 ejecutivos de ventas y marketing evaluaron a su fuerza de ventas. Los resultados indican que los vendedores de mayor edad califican tan bien como los más jóvenes en algunas dimensiones y mejor en algunas áreas, tales como el compromiso y la estabilidad emocional. Los vendedores más jóvenes, en cambio, tienen mejores calificaciones en áreas como la habilidad para entender la tecnología y adaptarse a las exigencias de los viajes.

Característica	Edades 25-39	Edades 40-54	Edades 55-65+
Nivel de energía	4.15	3.49	2.90
Conocimiento de productos/servicios	3.07	4.35	4.29
Entusiasmo por el trabajo	3.83	3.56	3.46
Compromiso para servir a los clientes	3.21	4.23	4.19
Creatividad para solucionar problemas	3.08	4.03	3.69
Energía para obtener la venta	3.75	3.78	3.37
Adaptabilidad ante exigencias de viaje	3.83	3.32	2.82
Habilidad para cumplir metas de ventas	3.33	4.10	3.76
Uso y conocimiento de la tecnología	4.16	3.20	2.69
Estabilidad emocional	2.85	4.21	4.15
Compromiso, dedicación a la empresa	2.58	4.10	4.15
Honradez y compromiso con clientes	3.08	4.19	4.33
Capacidad para generar confianza entre los clientes	3.03	4.37	4.42

poderes para vigilar el cumplimiento de esa legislación. Aunque las políticas de cumplimiento han fluctuado al paso de los años con los cambios políticos en el Poder Ejecutivo del gobierno federal estadounidense, los lineamientos de la Comisión prohíben retener trabajos o promociones simplemente porque el consumidor prefiere vendedores de determinado sexo, o por presuntas diferencias en la rotación de personal. También impiden rutas de ascenso o listas de jubilación separadas. Hace poco una legislación adicional prohibió la discriminación con base en la edad y las incapacidades físicas. Estos importantes elementos de la legislación laboral y sus consecuencias para el reclutamiento de las fuerzas de ventas y las decisiones de contratación, se examinan con más detalle en el capítulo 11.[12]

Diversidad cultural y el cambio en las actitudes ¿Las actitudes de los gerentes de ventas han cambiado conforme más minorías y mujeres se han unido a sus fuerzas de ventas? Por desgracia, existen pocas investigaciones empíricas pertinentes que comparen el desempeño en el empleo de los vendedores pertenecientes a minorías con el de otros grupos étnicos; sin embargo, la creciente cantidad de vendedores y gerentes de ventas exitosos pertenecientes a minorías, ofrece sólidas pruebas anecdóticas de su capacidad de desempeño. Además, muchas empresas importantes como IBM y Procter & Gamble son muy activas en el reclutamiento de minorías para sus fuerzas de ventas.

La experiencia de estas compañías indica que con capacitación adecuada y un sólido apoyo de la compañía, los vendedores provenientes de minorías no tienen dificultad en ganarse el acceso a los clientes. Asimismo, su desempeño en el puesto no es sistemáticamente diferente del resto de la fuerza de ventas.

Por lo que se refiere a las vendedoras, no hay pruebas de que haya diferencias consistentes en la productividad de hombres y mujeres en las ventas industriales. Aunque se considera que tanto hombres como mujeres comparten el potencial de éxito en las ventas, a menudo todavía se cree que ambos grupos tienen preocupaciones y exigencias exclusivas en el trabajo, así como fortalezas especiales que les permiten lograr mejores resultados en diferentes aspectos de esta clase de empleos. Por ejemplo, las normas sociales que tienen que ver con viajar con compañeros hombres o salir a divertirse con clientes hombres, todavía hacen dudar a algunas mujeres. Comentarios de un gerente de ventas ejemplifican el problema: "Las ventas requieren muchos viajes, y me sentiría incómodo obligando a una mujer a hacerlos. ¿Qué tal si pasa algo malo? ¿La compañía sería la responsable?"[13] De manera similar, las encuestas indican que algunos gerentes de ventas y agentes de compras consideran a los vendedores hombres como más competentes que las mujeres en algunas

dimensiones del puesto, como el conocimiento del producto y el apoyo técnico, pero piensan que las vendedoras son superiores en otros atributos, que incluyen la preparación de las presentaciones de ventas y el seguimiento.[14]

Sin embargo, hay que cuestionar tales generalizaciones relacionadas con las fortalezas y debilidades comparativas de mujeres y hombres. Las investigaciones sugieren que las variaciones en el desempeño de ventas son probablemente mucho mayores dentro de cada grupo, que entre grupos.[15] Así que es muy poco lo que se considera inherente e inalterablemente "masculino" o "femenino" respecto a cualquier aspecto que denote un buen desempeño de ventas.

Características físicas y similitud con el cliente Aunque los atributos demográficos y físicos no tienen una fuerte correlación con el desempeño en las ventas en general, algunas características particulares sí coadyuvan a que un vendedor se relacione más eficazmente con algunos tipos de clientes que con otros. En consecuencia, algunos estudios han tomado un enfoque diádico para tratar de explicar las variaciones en el desempeño de los vendedores.

La mayoría de los estudios someten a prueba una hipótesis muy simple: es más probable que los vendedores tengan éxito cuando se relacionan con clientes en perspectiva que son similares a ellos mismos por sus características demográficas, rasgos de personalidad y actitudes, que cuando tienen características diferentes de las suyas. Somos más proclives a entender y sentir empatía y atracción por otra gente cuando es parecida a nosotros. Por lo tanto, un vendedor está en mejores condiciones de entender los problemas y necesidades de un cliente, comunicar su mensaje de ventas y convencer al cliente para hacer una compra cuando sus características físicas, rasgos de personalidad y actitudes son similares a los del cliente.[16]

Las implicaciones de esta hipótesis parecen simples y directas: los gerentes deben contratar vendedores con características demográficas y de personalidad tan similares como sea posible a las de los clientes en perspectiva que visitarán. Sin embargo, hay dos problemas fundamentales con esta receta. Por una parte, a menudo es imposible llevarla a cabo porque los compradores y los agentes de compras vienen en todas las formas y tamaños y varían ampliamente en características, por lo que resulta difícil acoplar los atributos de un vendedor con los de todos o siquiera la mayoría de sus posibles compradores. Un segundo problema es que las investigaciones han encontrado pruebas que ponen en duda la validez de la hipótesis de similitud. Por ejemplo, un estudio concluyó que sólo 2% de la variación en los montos comprados por diferentes clientes se explica por la similitud vendedor-comprador.[17]

Aunque es difícil, en el mejor de los casos, encontrar personas con características demográficas y de personalidad similares a las de sus clientes, esto no significa que la apariencia física y la imagen no sean importantes. Como se detalla en el recuadro Liderazgo 8.2, la imagen es importante para mantener una relación exitosa con los consumidores. También desempeña un papel fundamental en el proceso de contratación, ya que los gerentes no suelen contratar a alguien que va mal vestido o no presenta una imagen profesional.

Antecedentes y experiencia

Una de las sorpresas en las conclusiones que se presentan en la figura 8.2 es que las variables de antecedentes personales familiares se hallan entre los mejores predictores de éxito en las ventas, y explican en promedio 20% de la variación en el desempeño de los vendedores. Esto indica que la información sobre cuestiones como si una persona tuvo empleos de tiempo parcial o responsabilidades familiares sustanciales cuando era más joven constituye una buena indicación de una probable madurez emocional y motivación. Estos rasgos son, a su vez, determinantes cruciales del desempeño en las ventas, en particular cuando se trata de jóvenes recién reclutados. Además, cada vez es más benéfico, si bien no esencial, que los vendedores hablen otros idiomas, en especial en algunas profesiones y en ciertas áreas geográficas. Por ejemplo, el español se habla extensamente en partes de Texas, California, Florida y muchas áreas urbanas del Noreste y del Medio Oeste de Estados Unidos. Los vendedores que dominan el español pueden encontrar mejores oportunidades en muchas carreras relacionadas con las ventas, como en las bienes raíces.

Liderazgo La importancia de la imagen 8.2



Lawrence Mandel, ejecutivo de ventas de una compañía de servicios financieros en el Pacífico Noroeste, entró lleno de confianza con grandes pasos a la oficina del posible cliente, pero lo recibieron con la siguiente pregunta: "¿Acabas de regresar del campo de golf?" En ese instante Mandel se dio cuenta de que estaba en dificultades. Vestía una camisa de golf y pantalones caqui. Trató de recuperarse de ese momento embarazoso y contestó: "Oh, en la oficina nos gusta vestir ropa informal". Aunque pasó los siguientes 30 minutos haciendo su presentación, la forma en que el cliente en perspectiva veía constantemente su reloj hacía evidente que no iba a poder efectuar la venta. Mandel explica: "Perdí toda credibilidad por no ir vestido de traje. Este hombre no iba a comprarle nada a ningún bobo en camisa de manga corta. Se proyecta una imagen equivocada".

Aunque parezca algo superficial, es parte de la naturaleza humana tomar en cuenta la forma en que se viste y se presenta la gente. Dawn Waldrop, asesora que enseña a los ejecutivos cómo deben vestirse, expresa: "Enfrentémoslo. Los humanos somos seres muy visuales. Si alguien entra por la puerta y no va bien vestido, el cliente puede no ir más allá, no importa cuán buena sea su presentación". El problema es que muchos gerentes no se sienten cómodos de decirle a su fuerza de ventas cómo debe vestir, porque es un tema muy personal. Aunque no todos los asesores están de acuerdo en cuál es el mejor atuendo, el consenso es que es mejor estar ligeramente vestido con más formalidad de la necesaria en relación con el cliente, que mal vestido. Sam Parker, asesor de ventas de Virginia, afirma: "Si él [cliente] viste un saco sport, usted se pone un traje. Nadie lo va a criticar porque se vista un poco más formal".

La imagen es importante tanto en las relaciones con los clientes como en el proceso de contratación. Considere lo siguiente:

¿Qué tipo de representante de ventas tiene más problemas para realizar una venta? (Porcentaje de personas que contestaron que sí era un problema)	
Un representante de ventas desaliñado:	94%
Un representante de ventas con atuendo fuera de estilo (corte de pelo, traje anticuado):	75%
Un representante de ventas poco atractivo:	59%
Un representante de ventas obeso:	54%
Un representante de ventas con fuerte acento regional o extranjero:	54%
Un representante de ventas que se ve demasiado joven:	32%
Un representante de ventas que se ve demasiado viejo:	8%

¿Qué tipo de representante de ventas tiene más problemas para realizar una venta? (Porcentaje de personas que contestaron que sí era un problema)	
Cualquier representante de ventas que vistiera en forma desaliñada:	80%
Cualquier representante de ventas que usara lenguaje vulgar:	78%
Cualquier representante de ventas con perforaciones o tatuajes visibles en el cuerpo:	77%
Cualquier representante de ventas que vistiera fuera de moda:	51%
Un representante de ventas obeso:	37%
Una representante de ventas obesa:	23%
Cualquier representante de ventas con un fuerte acento regional o extranjero:	20%
Una representante de ventas poco atractiva:	20%
Un representante de ventas poco atractivo:	13%
Cualquier representante de ventas que se viera demasiado joven:	12%
Cualquier representante de ventas que se viera demasiado viejo:	2%

Un resultado del enfoque en la imagen es mejorar la confianza en sí mismo. Las investigaciones indican que cuando la gente se viste en forma más profesional, se siente mejor cerca de sí misma. Burt Smith, vicepresidente de marketing de MediaBin, una empresa de alta tecnología de Atlanta, asevera: "Me siento más cómodo parado frente a un cliente cuando estoy bien vestido y acicalado". El viejo adagio "Cuando te ves bien, te sientes bien", tal vez resulte ser cierto.

Fuente: Melinda Ligos, "Does Image Matter?", en *Sales & Marketing Management*, marzo de 2001, pp. 52-56.

Tal vez más sorprendente es que algunos de los antecedentes en los cuales se apoyan más los gerentes de ventas cuando evalúan a posibles candidatos —como los logros educativos, las materias estudiadas y la experiencia general de trabajo de la persona— no muestran tal relación con el desempeño de ventas. Las compañías todavía buscan individuos que tengan educación universitaria, aunque los profesionales de ventas discuten el valor de este tipo de estudios. En el recuadro Innovación 8.3 se trata el tema de la educación y su importancia para el éxito en las ventas.

Incluso la experiencia previa de una persona en ventas, un factor al que se asigna gran importancia en el reclutamiento y la selección en algunas empresas, explica sólo alrededor de 3% de la variación en el desempeño de los vendedores. Investigaciones recientes, ciertamente, indican que las compañías todavía se enfocan en contratar representantes de ventas con experiencia previa. Casi la mitad de las empresas prefirieron la contratación de individuos con una experiencia de uno a tres años, y 40% de ellas deseaba todavía más experiencia (más de tres años). Sólo 10% indicó que deseaba vendedores con menos de un año de experiencia. Recientemente, las compañías de alta tecnología han tratado de reclutar profesionales de ventas con antecedentes demostrados que signifiquen una diferencia inmediata. A la luz de la reciente baja económica, este tipo de empresas sienten que no tienen tiempo para esperar a que un vendedor aprenda a ser exitoso.[18]

Variables de estatus y estilo de vida actuales

Como sucede con los antecedentes personales y familiares, el estatus familiar y civil de una persona, su nivel de ingresos y sus obligaciones financieras (por ejemplo, una gran hipoteca) son relativamente buenos predictores de los resultados que puede alcanzar en las ventas. Las variables relacionadas con la situación civil y familiar explican alrededor de 12% de la variación en el desempeño de los vendedores (figura 8.2). Sin embargo, tenga en cuenta que no es adecuado que los entrevistadores pregunten el estado civil o aspectos específicos relacionados con el ámbito familiar (número de hijos). No obstante, como se verá después, estas correlaciones son mucho más fuertes en algunas clases de puestos de ventas que en otros. Al mismo tiempo, el estilo de vida de una persona no parece relacionarse en gran medida con el desempeño en ventas, pues representa menos de 5% de las diferencias individuales en el desempeño de ventas.

Variables de aptitud

A pesar de la variedad de tests de aptitud de ventas que se aplican específicamente para seleccionar a vendedores, éstos sólo explican en promedio 5% de las diferencias en el desempeño de ventas. No obstante, de nueva cuenta la medida de aptitud de la habilidad de ventas para predecir el desempeño muestra grandes variaciones entre diferentes tipos de puestos de ventas. Se explorará esto con mayor detalle en la siguiente sección de este capítulo.

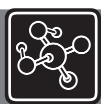
La mayor parte de los tests de habilidades o aptitudes mentales genéricas —como tests de inteligencia en general, medidas de habilidad y fluidez verbales, y tests de habilidad matemática— tienen una correlación relativamente nula con los resultados de ventas. Pero la habilidad de una persona para pensar con lógica y mostrar flexibilidad en la solución de problemas —una habilidad medida con tests de habilidad cognitiva— es un indicador bastante bueno del probable éxito en las ventas. Las medidas de habilidad cognitiva explican casi 7% de la variación en el desempeño de los vendedores.

Variables de personalidad

Muchos estudios han tratado de explicar las variaciones en los resultados de ventas entre vendedores mediante un examen más enfocado a las diferencias de rasgos de personalidad que a cualquier otra característica personal. Gran parte de las creencias en este sentido, que, asimismo, sirven de base a los gerentes y asesores de ventas, han destacado la importancia de rasgos de personalidad como la autoestima, la sociabilidad, la dominación y una fuerte necesidad de logro como determinantes del éxito en ventas. Entonces, es un poco desconcertante descubrir que los rasgos de personalidad individual explican un porcentaje muy pequeño de las diferencias en el desempeño de los vendedores (menos de 5% de la variación).

Investigaciones recientes indican que debe considerarse el tipo de empleo de ventas. Por ejemplo, ser extrovertido se mide con declaraciones del tipo: “Soy el alma de la fiesta”. Durante años, la sabiduría popular ha sostenido que una persona extrovertida se desempeñaría bien en todas las funciones de ventas. Sin embargo, investigaciones recientes sugieren que ser extrovertido se relaciona de manera positiva con las ventas al menudeo y ventas por teléfono (ventas interiores), pero en forma negativa con el desempeño en ventas industriales. Los clientes industriales potenciales

Innovación El personal de ventas educado 8.3



Nunca ha sido más alto el nivel de educación de la fuerza de ventas del siglo XXI. Casi dos terceras partes de todos los vendedores han estudiado en la universidad, y más de 6% tienen estudios de posgrado. Como se verá en seguida, existe gran disparidad en los porcentajes por industria. Sin embargo, las cifras indican en general que las ventas son una profesión en la que la educación es importante, aunque no ha demostrado ser un predictor significativo del desempeño.

Industria	**Estudios universitarios (%)**	**Posgrados (%)**
Servicios de salud	100%	
Farmacéuticos	100	
Transporte aéreo	100	
Impresión/editorial	84	5.3%
Hule/Plásticos	83	
Manufactura	78	6
Electrónica	77	22
Químicos	73	18
Servicios de negocios	72	8
Componentes electrónicos	67	8
Comunicaciones	56	6
Banca	46	10
Construcción	40	
Transporte camionero/ almacenes	33	
Bienes raíces	33	
Ventas al menudeo	29	
Equipo de transporte	28%	

El número no llega a 100%, porque sólo se incluyeron dos categorías en la tabla.

Fuente: Christen P. Heide, *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey*, Chicago, The Dartnell Corporation, p. 173.

Como se ve en la tabla, algunas industrias (por ejemplo, la farmacéutica) reclutan exclusivamente vendedores con estudios universitarios, mientras que otras (por ejemplo, las ventas al menudeo y de equipo de transporte) tienen menos de una tercera parte con título universitario. No causa sorpresa que los gerentes de ventas tengan distintas opiniones sobre el tema. Considere la forma en que tres ejecutivos contestaron a la pregunta:

¿Contrataría a un vendedor sin estudios universitarios?

No. El riesgo de contratar a un candidato sin tales estudios es que, al no tener experiencia en la industria ni los conocimientos que proporciona un título profesional, puede meter la pata y destruir la reputación de la compañía. Un título universitario significa enfoque, disciplina y un sentido de equidad ganado con sudor. Sí tengo a alguien en mi equipo que no pasó por la universidad, pero cuenta con 25 años de experiencia.

Mary Platt, gerente regional de ventas, Wells Fargo, Los Ángeles, California.

La falta de un título profesional no excluye en forma automática a un solicitante con muy buenos antecedentes curriculares en otros renglones. Pero analizaría con mucho mayor cuidado su solicitud.

Jeffrey Slack, gerente de cuentas nacionales, Computer Associates, Tampa, Florida.

Yo sí. Hay mucha gente allá afuera que no ha tenido la oportunidad de una educación más avanzada, pero que sí tiene la experiencia de haber prestado su servicio social en algún trabajo.

Juan Rivera, director de relaciones con huéspedes, Hotel Del Monico, Nueva York, N.Y.

Fuente: *Sales & Marketing Management*, mayo de 2001, p. 14.

sienten que los vendedores extrovertidos no alcanzan a relacionar un producto con sus necesidades comerciales. Como diría un buen vendedor industrial, "no se trata de hablar, sino de escuchar". Las investigaciones concluyen que las pruebas de personalidad para predecir el éxito en las ventas son mejores cuando se diseñan para una función específica de ventas.

Investigaciones más recientes sugieren que la conducta cooperativa es una característica clave del éxito. En este punto, los mejores predictores de la disposición de una persona a cooperar son sus tendencias previas a la cooperación o los tests de personalidad que miden las actitudes cooperativas y la conducta. Sin embargo, algunos tests de personalidad más recientes se enfocan sólo en unos pocos rasgos amplios estables —como la extroversión, la apertura a la experiencia y la minuciosidad— porque están más fuertemente relacionados con el éxito en las ventas.[19]

Variables de habilidad

Las habilidades vocacionales engloban el conocimiento adquirido y las destrezas de una persona que están relacionadas directamente con la compañía, sus productos y sus clientes. No es de sorprender que mientras más habilidad tenga un vendedor, más probable es que su desempeño sea

mejor. Las habilidades relacionadas con la vocación explican en promedio más de 9% de la variación. Tampoco sorprende que las diferencias en la habilidad en cuanto a la preparación y entrega de buenas presentaciones de venta expliquen cerca de 5% de las diferencias en el desempeño. Los gerentes de ventas también evalúan a los individuos respecto a qué tan bien utilizan la tecnología en sus presentaciones. En la medida en que la tecnología y los clientes se perfeccionan y se hacen más complejos, la calidad de la presentación debe mejorar. En consecuencia, la habilidad para entregar presentaciones de alta calidad es cada vez más importante.

Las habilidades generales de administración, como las de organización y liderazgo, explican alrededor de 9% de la variación en el desempeño de los vendedores. No obstante, esto es de esperarse, pues muchos vendedores de campo cuentan con mucha libertad para manejar su propia clientela y organizar sus esfuerzos dentro de su territorio. De manera similar, algunos vendedores deben trabajar estrechamente y coordinar sus esfuerzos con los empleados de un cliente para realizar tareas como la ingeniería de ventas, la instalación del equipo y la capacitación del personal de los clientes. Es interesante observar que las habilidades interpersonales para entender y llevarse bien con la gente no se relacionan mucho con el desempeño final en las ventas. Esto contradice la sabiduría popular que citan muchos expertos.

Por último, no es de sorprender la ausencia de predictores significativos del desempeño en ventas. Los clientes y los vendedores ni siquiera han conseguido ponerse de acuerdo en cuales habilidades son centrales para el éxito en las ventas. En la figura 8.6 se destacan los problemas en la identificación de características que construyen la confianza entre el cliente y el vendedor. Mientras los vendedores indican que las habilidades de escuchar son cruciales en la construcción de confianza con los clientes, éstos por su parte califican el conocimiento del producto como la número uno.

DETERMINANTES ESPECÍFICAS DEL PUESTO PARA UN BUEN DESEMPEÑO EN LAS VENTAS

No cabe duda de que diferentes tipos de puestos de ventas requieren que los vendedores realicen distintas tareas y actividades en diferentes circunstancias. Entonces tiene sentido elaborar definiciones de aptitudes y habilidades para tareas específicas de ventas, puesto que las características necesarias para tener éxito en un tipo de puesto de vendedor son de escasa importancia en otro. Como se verá en el capítulo 9, esta clase de enfoque específico de tarea o *contingencia* es al que los gerentes de ventas deben recurrir para determinar los rasgos y las habilidades que deben buscar en el nuevo personal reclutado. Por desgracia, hay poca información disponible para orientar a los gerentes de ventas a decidir qué características personales son más importantes para que los vendedores logren buenos resultados en puestos específicos de ventas.[20] Las conclusiones de estudios en este sentido se examinan en las siguientes secciones.

Venta de diferentes tipos de productos y servicios

La investigación anterior analizada previamente encontró que la correlación entre algunas características personales y el desempeño de ventas varía mucho; algunas variaciones se explican porque diferentes estudios examinaron muestras de vendedores que se encargaban de la venta de diversos tipos de productos. Así un rasgo determinado podría tener una fuerte correlación con el desempeño en los estudios en que quienes respondieron vendían bienes industriales a clientes organizacionales, pero el mismo rasgo podría tener sólo una leve relación con el desempeño en las investigaciones que se concentraron en representantes que vendían bienes o servicios de consumo.

En general, se encontró que las siguientes variables son distintas en diferentes clases de entornos de ventas:

- Historial personal y antecedentes familiares.
- Estado civil y situación familiar.
- Aptitud para las ventas.
- Dominio.

FIGURA 8.6
Características de los vendedores que se ganan la confianza de los clientes

Fuente: *Sales & Marketing Management*, febrero de 2001, p. 90.

Se les preguntó tanto a clientes como a vendedores qué clase de representante es más confiable. Los vendedores señalaron que la habilidad de escuchar era la más importante para conseguir la confianza del cliente, mientras que los clientes consideraron que el conocimiento del producto era la clave para ganarse la confianza.

Característica	Porcentaje de clientes que contestaron	Porcentaje de vendedores que contestaron
Conocimiento del producto	79.5%	79.6%
Conocimiento del negocio	63.9	73.1
Confiable	63.1	75.9
Entiende las necesidades del cliente	63.1	85.3
Confianza en el producto	54.1	63.8
Simpático	53.3	55.6
Actitud positiva	50.8	71.2
Buena habilidad para escuchar	44.3	87.2
Inteligente	41.8	40.3
Formula buenas preguntas	39.3	65.9
Confianza en sí mismo	22.1	45.6
Bien vestido	14.8	29.1

- Autoestima.
- Habilidades para la presentación de las ventas.
- Habilidades interpersonales.

Los hallazgos sugieren que, para quienes venden bienes industriales a clientes institucionales, las habilidades y rasgos “profesionales” (como la aptitud de ventas, las habilidades de presentación de ventas, las habilidades interpersonales y la autoestima) son relativamente buenos predictores de éxito.

Pero en el caso de puestos que se refieren a la venta de servicios tales habilidades relacionadas con el puesto parecen ser relativamente menos importantes. Los rasgos que se refieren a la energía y la motivación (como una personalidad dominante y obligaciones familiares) son mejores indicadores del éxito en la venta de servicios que en el caso de empleos que se refieren a ventas de bienes industriales o de consumo.

Diferentes tipos de puestos de ventas

Un estudio comparó directamente las características de los vendedores exitosos y los no exitosos, en un gran número de empresas, para determinados puestos. Estas compañías se clasificaron de acuerdo con el tipo de ventas en que sus vendedores participaban.

Las cuatro categorías de puestos de ventas industriales fueron las siguientes: 1) ventas a la propia industria, 2) ventas misioneras, 3) ventas técnicas y 4) ventas a nuevos negocios. La investigación comparó luego las características personales de los vendedores exitosos en cada una de las cuatro clases de puestos de ventas. Los resultados de esta encuesta se resumen en la figura 8.7.[21] Aunque no es adecuado llegar a conclusiones específicas sobre cada tipo de puesto de ventas, es claro que distintos tipos de puestos de ventas requieren diferentes clases de habilidades y destrezas.

CONSECUENCIAS PARA LOS ADMINISTRADORES DE VENTAS

¿Qué es lo que ha demostrado esta revisión de los conocimientos acumulados —por medio de la experiencia y las investigaciones publicadas— sobre las características personales que se relacionan con la aptitud de ventas y el potencial de éxito en este tipo de empleos? Por una parte se ha mostrado que no hay características físicas, habilidades mentales o rasgos de personalidad generales que parezcan estar consistentemente relacionados con la aptitud y el desempeño en las ventas en todas las compañías y situaciones. Los datos indican, asimismo, que tal vez no sea inteligente

FIGURA 8.7
Características relacionadas con el desempeño en diferentes tipos de puestos de vendedor

Tipo de puesto en ventas	Características relativamente importantes	Características de importancia relativamente menor
Ventas en la propia industria	Edad, madurez, empatía, conocimiento de los métodos y negocios del cliente.	Energía, habilidad técnica, conocimiento del producto, capacidad de convencimiento.
Ventas misioneras	Juventud, alto nivel de energía y resistencia, habilidad verbal, capacidad de convencimiento.	Empatía, conocimiento de los clientes, madurez, experiencia anterior en ventas.
Ventas técnicas	Educación, conocimiento del producto y del cliente (usualmente obtenido por medio de capacitación, además de la propia inteligencia).	Empatía, capacidad de convencimiento, energía, edad.
Ventas a nuevos negocios	Experiencia, edad y madurez, energía, capacidad de convencimiento, persistencia.	Conocimiento del cliente, conocimiento del producto, educación, empatía.

ni práctico que un gerente de ventas trate de elegir personal con características que se acoplen a las de sus clientes en perspectiva (la posible excepción es en las ventas al menudeo). Más bien, el enfoque más útil para definir la aptitud de ventas y el potencial de una persona es determinar la clase de tareas involucradas con determinado puesto de ventas. Luego de ello ya es factible precisar la importancia de características y habilidades particulares para que una persona realice tales tareas con éxito.

Por desgracia, pocos estudios han analizado las tareas y actividades distintivas de tipos particulares de ventas, o identificado los rasgos y habilidades personales que son importantes para el éxito en diferentes puestos. De manera que por el momento los ejecutivos de ventas deben elaborar sus propias especificaciones relacionadas con las características que hay que buscar en el personal de nuevo ingreso. Estas especificaciones deben perfeccionarse después de un análisis y descripción cuidadosos de las tareas y actividades que tienen que ver con las ventas de los productos de la empresa en su mercado objetivo. Luego debe haber también una evaluación de las características y calificaciones que los nuevos vendedores deben tener para realizar tales tareas y actividades. Por lo tanto, en el capítulo 9 se examinarán los métodos y procedimientos relacionados con el reclutamiento y selección de una fuerza de ventas. Dicho apartado comienza con una exposición de cómo realizar un análisis de puestos y desarrolla una lista de calificaciones útiles para evaluar al personal reclutado.

Resumen

En este capítulo, que es el primero de dos que exponen el tema de la selección de los vendedores, se analizaron los datos referentes a las características personales y psicológicas relacionadas con el probable desempeño de un individuo como vendedor. Se suele considerar que los rasgos personales y la aptitud limitan en cierta forma la capacidad de un individuo para desempeñar un determinado puesto de ventas.

Se piensa que varios conjuntos de factores personales afectan la capacidad de un vendedor para tener un buen desempeño:

1. Características demográficas y físicas, como edad, sexo y apariencia física.
2. Antecedentes y experiencia, como los antecedentes personales y familiares, los logros educativos y la experiencia de ventas de un individuo.
3. Variables de estatus y estilo de vida, que incluyen el estado civil y el financiero, y las actividades fuera del trabajo de una persona.
4. Variables de aptitud, es decir, las características mentales duraderas, como la inteligencia, las habilidades cognitivas y la aptitud de ventas.

5. Rasgos de personalidad, que incluyen características como la sociabilidad, el dominio y la autoestima.
6. Niveles de habilidad, es decir, habilidades aprendidas, como las relacionadas con la vocación (por ejemplo, conocimiento del producto), las interpersonales, las de presentaciones de ventas y las generales de administración.

Aunque es posible anticipar diversas razones para explicar el porqué estos factores están relacionados con el desempeño en las ventas, los datos disponibles señalan que ninguna tiene una correlación consistente con el desempeño al examinar diferentes industrias y ambientes de trabajo.

Una de las razones más convincentes para esta inconsistencia en las relaciones es que ciertas características particulares de los vendedores les permiten atender mejor a algunos clientes que a otros. En consecuencia, algunos estudios han empleado un enfoque binario para explicar las variaciones en el desempeño de los vendedores. La hipótesis básica plantea que es más probable que los vendedores tengan éxito cuando atienden a clientes en perspectiva que son similares a ellos mismos por sus características demográficas, rasgos de personalidad y actitudes. El corolario de este punto de vista binario para los gerentes de ventas es que deben contratar vendedores con características similares a las de la clientela que visitarán. Pero suele ser difícil llevar a la práctica esta estrategia cuando se trata de ventas industriales, y es probable que sea todavía más difícil en la medida en que tanto el personal de ventas como las organizaciones de los clientes se van diversificando en lo cultural. Asimismo, los datos existentes no apoyan consistentemente este planteamiento.

La conclusión más importante en cuanto a la selección de vendedores es que hay muchos diferentes tipos de puestos de ventas. Cada uno requiere que el vendedor realice diversas tareas y actividades en diferentes circunstancias. Por lo tanto, el enfoque más útil para definir la aptitud de ventas y evaluar el potencial de éxito futuro de una persona en este campo es, primero, determinar la clase de tareas relacionadas con un puesto de ventas dado. Luego es posible evaluar la relevancia de características y habilidades particulares que permitan que una persona lleve a cabo estas tareas de manera exitosa.

Términos clave

criterios de selección
características físicas
rasgos psicológicos
variables de habilidades

Preguntas para analizar

1. Mark y Cynthia acaban de concluir una larga sesión donde se discutió acaloradamente la contratación de gente con sobrepeso. Mark hizo hincapié en que la gente gorda es considerada floja, descuidada y con baja autoestima. Insistió en que ningún gerente de ventas debería pasar esto por alto en el momento de contratar a alguien. “Es un desperdicio de dinero, porque ningún cliente quiere hacer negocios con barriles”, sostuvo. Cynthia lo rebatió con igual convicción, acusando a Mark de estereotipar a toda la gente obesa. Le preguntó a Mark si sabía que en algunos casos la causa era genética, y no el exceso de comida. “Además”, remarcó, “es ilegal no contratar a alguien por razones de gordura”. ¿Es legal no contratar a una persona a causa de su peso?
2. Como se vio en el capítulo, las mujeres representan un papel cada vez más importante en las ventas, como vendedoras y como gerentes de ventas. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las mujeres y otras minorías cuando se dedican a la carrera de ventas?
3. El entusiasmo es uno de los atributos más importantes que buscan los ejecutivos de ventas en los vendedores nuevos. ¿Cómo mediría o determinaría usted si un solicitante posee entusiasmo? Si un aspirante carece de entusiasmo, pero muestra un interés positivo en ventas, ¿sería posible “enseñarle” entusiasmo?

4. El gerente de ventas de una empresa fabricante de equipo médico ortopédico intenta contratar a vendedores basado en las personalidades de los clientes. El gerente de ventas aplica el mismo proceso al asignar vendedores a los clientes. En otras palabras, aplica la hipótesis de similitud vista antes. ¿Tiene sentido este proceso? Como gerente de ventas, ¿emplearía usted la teoría de la similitud para contratar vendedores o para asignar vendedores a los clientes? ¿Por qué?

Reto de liderazgo: Características de un gran vendedor

Thad Williams tiene la clase de problema que más a menudo desearían muchos gerentes de ventas. Acaba de salir de una reunión con la directiva de su empresa, Logistics Logic (proveedor importante de soluciones logísticas para empresas de manufactura). El acento que ponen muchas empresas en la administración de la cadena de suministro creó una enorme demanda de los productos y servicios que ofrece Logistics Logic. La empresa, fundada por Eric y Jody Lemaster en 1981, tiene ya una excelente reputación por ayudar a las empresas a ser más eficientes y eficaces en manejar el flujo de bienes hacia afuera y hacia adentro de las organizaciones. Logistics Logic trabajó con actores clave en la administración de la cadena de suministro (FedEx, UPS y DHL, entre otros) para elaborar soluciones logísticas únicas con hardware y software a la medida. La empresa halló un gran nicho para sus productos al concentrarse en empresas medianas de todo el mundo.

Thad tenía diez años en la empresa y ascendió a vicepresidente de ventas. Los ingresos excedieron los 200 millones de dólares el año anterior, y la empresa tenía una fuerza de ventas de 130 personas en todo el mundo. En esa reunión, Thad recibió luz verde para contratar a 30 vendedores más, todos en Estados Unidos. Esto representaría el mayor incremento de vendedores en la historia de la empresa, y se basaba en la meta de llegar a 260 millones de dólares en los dos años siguientes.

El vendedor normal era varón, de poco más de cuarenta años de edad, con antecedentes técnicos en logística. Sin embargo, para Thad fue interesante notar que la mayoría de los nuevos vendedores (contratados durante los tres años anteriores) eran mujeres (ocho de cada diez). Los vendedores necesitaban conocimientos muy sólidos de logística y de los fundamentos de la relación de ventas. El sistema de compensaciones permitía que los vendedores disfrutasen de un buen nivel de vida, y varios de ellos ganaban más de 100 000 dólares anuales.

Thad también observó que el cliente normal había cambiado en años recientes. Cuando comenzó, los clientes eran casi siempre varones de más de cincuenta años de edad, con poca educación formal en logística. Ahora, los clientes, hombres y mujeres, solían tener más experiencia y capacitación formal en la administración de la cadena de suministro.

Logistics Logic y, más específicamente, Thad Williams sabían que los nuevos vendedores eran determinantes para que la empresa mantuviera su éxito; la pregunta era: ¿qué haría que un vendedor de Logistics Logic tuviera éxito en el siglo XXI?

Preguntas

1. ¿Qué cualidades y características cree que son importantes para un nuevo vendedor de Logistics Logic? ¿Por qué?
2. ¿A qué clase de persona reclutaría usted (experimentado o no, edad, escolaridad, antecedentes, etcétera)?

Representación de papeles: Bass Brokers, Inc.—A

Situación

El gerente nacional de ventas, Roscoe Lee, golpeó su escritorio con el puño, lo que sorprendió al gerente de Recursos Humanos, Pat Tollford. “El distrito de ventas 5 tiene que controlar su rotación laboral”, exclamó Roscoe. “¿Por qué la tasa de rotación de los vendedores de ese distrito es de 20% anual si el promedio de la empresa es de menos de 3% anual?”

Roscoe y Pat trabajan en la matriz de Bass Brokers, Inc., empresa de ventas accionarias que representa líneas de equipo de pesca que se vende en tiendas al menudeo de Estados Unidos y Canadá. Bass Brokers fue fundada en 1977 por Pug Pike, un ávido pescador que vendía cebos en la

cajuela de su carro a tiendas pequeñas de Louisiana y Mississippi. Bass Brokers ahora representa a algunas de las mejores líneas de cebos y demás equipo de pesca, y creció hasta tener una fuerza de ventas de 60 personas en seis distritos de ventas en Estados Unidos y Canadá. Cada distrito está a cargo de un gerente de ventas que se reporta directamente con Roscoe.

La alta rotación laboral que experimentan los distritos de ventas de Bass Brokers es un verdadero problema, pues la empresa se enorgullece de entender de verdad los criterios de selección necesarios para asegurarse de que los vendedores que contrata tengan una alta probabilidad de éxito en la compañía. Entre los valores básicos de Bass Brokers se encuentran la construcción de relaciones con los clientes, un trato justo y civilizado hacia todos sus empleados y la participación de todos ellos en el proceso de planeación y toma de decisiones de la empresa. Los vendedores de Bass Brokers reciben compensaciones mediante una combinación de salario base y comisiones sobre los productos vendidos. Como la empresa tiene una cultura tan positiva y en verdad trata de emplear los criterios de selección que correspondan de manera apropiada con la compañía, la rotación laboral nunca ha sido un problema; de hecho, históricamente casi todos los nuevos vendedores de la empresa han sido contratados para cubrir puestos que han quedado vacantes de tres maneras: por retiros, por ascensos o por vendedores que se van en términos favorables a mejores puestos en otras empresas. Durante los dos años anteriores, el distrito 5 perdió a cuatro vendedores, cada uno de los cuales se fue al poco tiempo de haber llegado, y ninguno pareció adaptarse bien a las necesidades de Bass Brokers.

Esta situación hizo que Roscoe y Pat concluyesen que había un problema con los criterios de selección en el distrito 5. El gerente allí, Jason Queen, es el gerente de distrito de menor antigüedad, con tres años en la empresa. El distrito tiene 10 puestos de ventas a cargo de Jason. Seis de ellos los ocupan vendedores con mucho tiempo en Bass Brokers, quienes mantienen su buen desempeño y disfrutan del trabajo con Jason. Los otros cuatro fueron personas nuevas que se turnaron durante los 24 meses anteriores. Según cálculos de Jason, con los que coinciden Roscoe y Pat, estos cuatro individuos en realidad nunca se adaptaron bien a la forma de trabajo de Bass Brokers.

A pesar de su éxito en el área de ventas, Bass Brokers nunca formalizó criterios de selección para sus vendedores. En ningún lugar, ni siquiera en el departamento de RH o el de ventas, existe documentación respecto de las características personales específicas y criterios de aptitudes de ventas para seleccionar a los vendedores. Debido al problema de rotación laboral del distrito 5, antes de contratar a más gente Roscoe y Pat deben idear y elaborar una lista de estos criterios.

Personajes del juego de roles

Roscoe Lee, gerente nacional de ventas de Bass Brokers, Inc.
Pat Tollford, gerente de Recursos Humanos de Bass Brokers, Inc.

Actividad

Por parejas, cada estudiante debe representar un personaje. No importa el género. Antes de escenificar la continuación de la junta ya mencionada entre Roscoe y Pat, trabajen por separado con el material del capítulo para idear un conjunto lógico de criterios que crean importante analizar en la reunión. Después, reúnanse y representen el juego de roles entre Roscoe y Pat. Piensen en los diversos tipos de clientes a quienes es probable que Bass Brokers venda productos de pesca; en esencia, todo tipo de tienda al menudeo que maneje dichos productos. También consideren lo que aprendieron sobre los valores y cultura de la empresa. La meta de Roscoe y Pat es comparar sus ideas y elaborar una lista de los criterios de selección más importantes al contratar a los vendedores de Bass Brokers. Para los criterios de la lista final, asegúrense de anotar por qué están de acuerdo en que cada uno es importante.

Minicaso: J. P. Reynolds Investment

Raymond Baker es gerente de ventas de distrito de J. P. Reynolds Investments, en la región sureste (que abarca Florida, Georgia, Carolina del Sur, Tennessee y Alabama). J. P. Reynolds vende diversos fondos mutualistas y otros productos de inversión a empresas de servicios financieros que revenden

dichos productos. Suele ofrecer sus productos de inversión a clientes pequeños y medianos, como bancos regionales, en lugar de hacerlo a empresas grandes de servicios financieros.

Hace poco, Raymond perdió a su mejor vendedor y debe reemplazarlo de inmediato. Esta mañana entrevistó a dos candidatos, Dag Wicklo y Katharine Bryant, para el puesto de representante de ventas, nivel II (de tres a seis años de experiencia), durante cerca de 45 minutos a cada uno. Dag tiene 26 años de edad, es alto, atlético, disfruta las actividades al aire libre, es soltero, sin hijos y se nota que es sureño. Se presentó a la entrevista con el pelo muy corto y un traje un poco arrugado. Sus puntuaciones se quedaron ligeramente por debajo del promedio en la prueba de aptitudes mentales generales que le aplicó el departamento de RH. Katharine tiene 36 años de edad, es baja de estatura, de complexión normal, está casada con un financiero acomodado, tiene dos hijos y nació en Nueva York. Vestía un traje negro muy formal y zapatos caros. Sus puntuaciones fueron buenas en la prueba de aptitudes mentales generales.

A continuación se presentan algunos fragmentos de las entrevistas respectivas:

RB: ¿Cómo describiría su estilo de ventas?

DW: Ray, yo obtengo lo que busco. Soy joven, entusiasta y me encanta vender. También me encanta el dinero, así que me encanta trabajar con productos de inversión y me encanta la naturaleza de comisiones del negocio. Más que nada, me encanta la gente, y me responde bien. Al final de una reunión, siento que estoy con un amigo, y la venta se da de modo tan natural que ni siquiera lo parece.

KB: Señor Baker, yo trato de conocer mi producto por dentro y por fuera, y de presentar un argumento claro de por qué mi cliente debe comprarlo. Sin embargo, no me arrastro ni ruego por la venta. Si el cliente no desea comprar, lo que hago es dirigirme al siguiente prospecto. Asimismo, procuro mantenerme tan profesional como me es posible y no acercarme demasiado a los clientes.

RB: ¿Cuáles cree que son sus fortalezas y debilidades en relación con este puesto?

DW: Mi punto más fuerte es que soy muy agradable. Hablo español, portugués e inglés, así que puedo dirigirme a cualquier persona. También, a pesar de mi juventud, tengo cinco años de experiencia en ventas en el área de las inversiones y he recibido muy buenas evaluaciones de desempeño. Soy confiable, adaptable y creativo. Veo la forma de resolver los problemas. Finalmente, soy un buen presentador y me gusta hablar sin discursos o comentarios preparados.

Mi principal debilidad es que a veces soy desorganizado. En ocasiones dejo que mi energía creativa se apodere de mí y no siempre soy el sujeto más profesional o pulcro. Cumplo con el trabajo a mi manera, supongo. También, no cuento con mucha escolaridad formal y no entiendo la tecnología tanto como me gustaría. Pero estoy seguro de que puedo aprender.

KB: Asumo bien el control de una sala o una situación y no permito que nadie me intimide. Tengo una maestría en historia del arte y la inteligencia para conducirme bien y entender los productos. Asimismo, soy extremadamente organizada. Si les pregunta a mis hijos, le dirán que llevo mi hogar como una nave bien tripulada. Aunque no tengo experiencia en vender productos de inversiones, mi marido es banquero de inversiones, como lo fue mi padre, así que hablo ese idioma.

Mi debilidad principal es que sólo tengo dos años de experiencia en ventas, pero tuve y administré un negocio propio. Asimismo, no necesito el dinero, por lo que no soy agresiva como algunos de esos jóvenes ambiciosos en términos de volumen de ventas. Sin embargo, siento que me puedo relacionar bien con el cliente y comprenderlo mejor gracias a mi experiencia con mi otro negocio.

Joanna Baer, vicepresidenta de ventas y jefa inmediata de Raymond, acaba de entrevistar a cada aspirante esta tarde y llamó a Raymond a su oficina para analizar la situación. Por la necesidad apremiante, la empresa tiene que hacer una oferta a uno de los dos candidatos. Raymond sabe que debe evaluarlos sin demora y hacer su recomendación a Joanna.

Preguntas

1. ¿Qué categorías de variables que afectan el desempeño identifica?
2. Dentro de cada categoría, ¿qué variables cree pertinentes para el desempeño de un vendedor en J. P. Reynolds? ¿Por qué?
3. Si usted fuera Raymond, ¿qué candidato le recomendaría contratar a Joanna? ¿Por qué?

Bibliografía sugerida

Determinantes del desempeño en ventas

Cron, William L., Greg W. Marshall, Jagdip Singh, Rosann L. Spiro y Harish Sujan, "Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005, pp. 123-136.

DeCarlo, Thomas E., Sanjeev Agarwal y Shyman B. Vyas, "Performance Expectations of Salespeople: The Role of Past Performance and Casual Attributions in Independent and Interdependent Cultures", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, primavera de 2007, pp. 133-147.

Dixon, Andrea L., Rosann L. Spiro y Lukas P. Forbes, "Attributions and Behavioral Intentions of Inexperienced Salespersons to Failure: An Empirical Investigation", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, núm. 4, 2003, pp. 459-467.

Jelinek, Roland y Michael Ahearne, "The Enemy Within: Examining Salesperson Deviance and its Determinants", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, otoño de 2006, pp. 327-344.

Kidwell, Blair, Richard G. McFarland y Ramon A. Avila, "Perceiving Emotion in the Buyer-Seller Interchange: The Moderated Impact on Performance", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, primavera de 2007, pp. 119-132.

Krishnan, Balaji C., Richard G. Netemeyer y James S. Boles, "Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 4, 2002, pp. 285-295.

Nonis, Sarath A. y Jeffrey K. Sager, "Coping Strategy Profiles Used by Salespeople: Their Relationships with Personal Characteristics and Work Outcomes", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, núm. 2, 2003, pp. 139-150.

Pelham, Alfred, "An Exploratory Model and Initial Test of the Influence of Firm-Level Consulting-Oriented Sales Force Programs on Sales Force Performance", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 2, 2002, pp. 97-110.

Schwepker, Charles H., Jr., "Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, núm. 2, 2003, pp. 151-171.

Sivadas, Eugene, Susan Bardi Kleiser, James Kellaris y Robert Dahlstrom, "Moral Philosophy, Ethical Evaluations, and Sales Manager Hiring Intentions", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, núm. 1, 2002-2003, pp. 7-21.

Mujeres y diversidad cultural

Boles, James S., John Andy Wood y Julie Johnson, "Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, and Work-Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and the Moderating

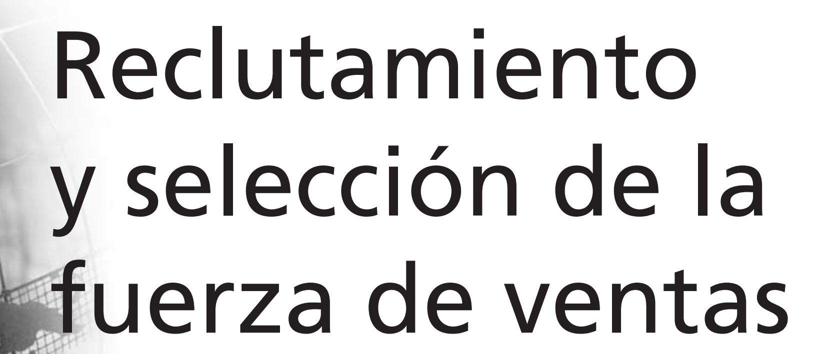
Effects of Gender", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, núm. 2, 2003, pp. 99-113.

Piercy, Nigel F., David W. Cravens y Nikala Lane, "Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Manager Gender Differences", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, núm. 3, 2003, pp. 221-237.

Ramaswami, Sridhar, "Influence of Control Systems on Opportunistic Behaviors of Salespeople: A Test of Gender Differences", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 3, 2002, pp. 173-188.

Stevens, Charles D. y Gerrard Macintosh, "Personality and Attractiveness of Activities within Sales Jobs", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, núm. 1, 2003, pp. 23-37.

Capítulo 9



Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas

El valor real de contratar a buenos empleados

Como se vio en el capítulo 8, las organizaciones a menudo manifiestan que los empleados son su recurso más valioso, pero, ¿cuán valiosos son? La mayoría de las veces, es difícil evaluar el valor agregado de los empleados; sin embargo, los puestos de ventas son únicos, porque su valor se determina mediante ventas reales en unidades monetarias o de producto. Una vez determinado el valor de un empleado, surgen otros detalles importantes: a final de cuentas, ¿cuál es la diferencia entre una buena contratación y una mala? ¿Cómo contrata una empresa a la persona adecuada? ¿La evaluación de la selección aumenta la probabilidad de elegir a un buen elemento?



Para responder estas preguntas, Chally estudió los datos de desempeño de cuatro años de los vendedores de un proveedor importante de servicios financieros. El promedio de ventas anual por representante de ventas era de cerca de 1.1 millones de dólares. Sin embargo, el desempeño entre la fuerza de ventas era muy variable: las contrataciones deficientes promediaban cerca de 300 000 dólares de ventas anuales. Y si la empresa hubiese contratado a un vendedor "promedio" en lugar de uno deficiente, habría generado casi 800 000 dólares más de ventas. Multiplique esta cifra por la cantidad de vendedores inferiores al promedio y por la cantidad de años que se espera que un vendedor permanezca en la empresa, y salta a la vista que evitar errores en la contratación aumenta la rentabilidad de forma drástica. Cada vez que llega a un territorio un vendedor deficiente, la empresa pierde una buena cantidad de ingresos potenciales.

Después, Chally investigó si las pruebas de selección ayudan en gran medida a identificar a la gente adecuada. La búsqueda de Chally reveló que una empresa que empleaba una prueba estándar que ni siquiera era un buen pronóstico de éxito (por ejemplo, una prueba normal de "personalidad" o "estilo", como la Edwards Personal Preference Survey, o la Myers-Briggs) tenía posibilidad de aumentar el promedio de ventas anual a 1.2 millones de dólares, lo que equivale a una ganancia de 100 000 dólares sobre el promedio. No obstante, si incorporaban una prueba muy predictiva y validada empíricamente, el promedio de ventas anual saltaba a 1.4 millones de dólares, o *casi 300 000 dólares más* que el promedio de ventas. Aumentar el rendimiento por empleado y la cantidad promedio de años que un empleado permanece en el puesto, en suma, genera grandes ganancias financieras para una empresa.

Contratar a mejores vendedores significa contratar a gente que se ajusta mejor al puesto y que es probable que lo conserve más tiempo. Emplear una evaluación validada de selección redujo de manera significativa la rotación laboral y aumentó los ingresos en diversas empresas, entre ellas:

- CopyMax y Media 24, cada una de las cuales experimentó una reducción de 32% en su rotación laboral.
- Association of Financial Planners, que registró un aumento de 27% en sus ingresos al año siguiente, y un aumento de 33% a los dos años, tras cambiar sus herramientas de contratación.

Es común que los empleadores reduzcan la rotación laboral 30% y al mismo tiempo aumenten la productividad 30% al cambiar sus herramientas de selección de personal. Estas reducciones de rotación y aumentos de productividad tienen un efecto enorme en los resultados finales de una empresa. Como informa Bill Gibson, director de ventas comerciales y de flotillas de GM, su empresa logró aumentar las ventas de 50 mil a 60 mil unidades y al mismo tiempo mejorar la retención del cliente, lo cual se tradujo en un aumento de ingresos de mil millones de dólares. Sin duda, los empleados son el recurso más valioso de una organización.

Fuente: HR Chally Group, 2007.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tal vez más que cualquier otra función del gerente de ventas, reclutar a buenos vendedores es crucial para el éxito de largo plazo de una compañía. Conforme los mercados se expanden tanto en los mercados locales como en los internacionales, las empresas se han concentrado en buscar nuevos candidatos calificados para llenar los puestos de ventas. Al mismo tiempo, las personas talentosas de una compañía, a menudo son reclutadas por los competidores, y terminan abandonando su empleo para buscar otras oportunidades. Por último, la competencia por candidatos talentosos es fuerte y el costo del mal reclutamiento es alto (tanto en costos directos como indirectos). Por todas estas razones, el reclutamiento y la selección de los vendedores se ha convertido en una parte muy importante del trabajo de un gerente de ventas. En este capítulo se destacará el proceso de reclutar nuevos vendedores para las organizaciones.

Al final de este capítulo, usted podrá:

- Entender los temas claves que interesan en el reclutamiento y selección de los vendedores.
- Identificar quién es responsable del proceso de reclutamiento y selección.
- Entender un análisis de puestos y la forma en que se determinan los criterios de selección.
- Definir las fuentes de nuevos candidatos a vendedor.
- Explicar los procedimientos de selección.
- Comprender los requerimientos de oportunidades iguales para seleccionar vendedores.

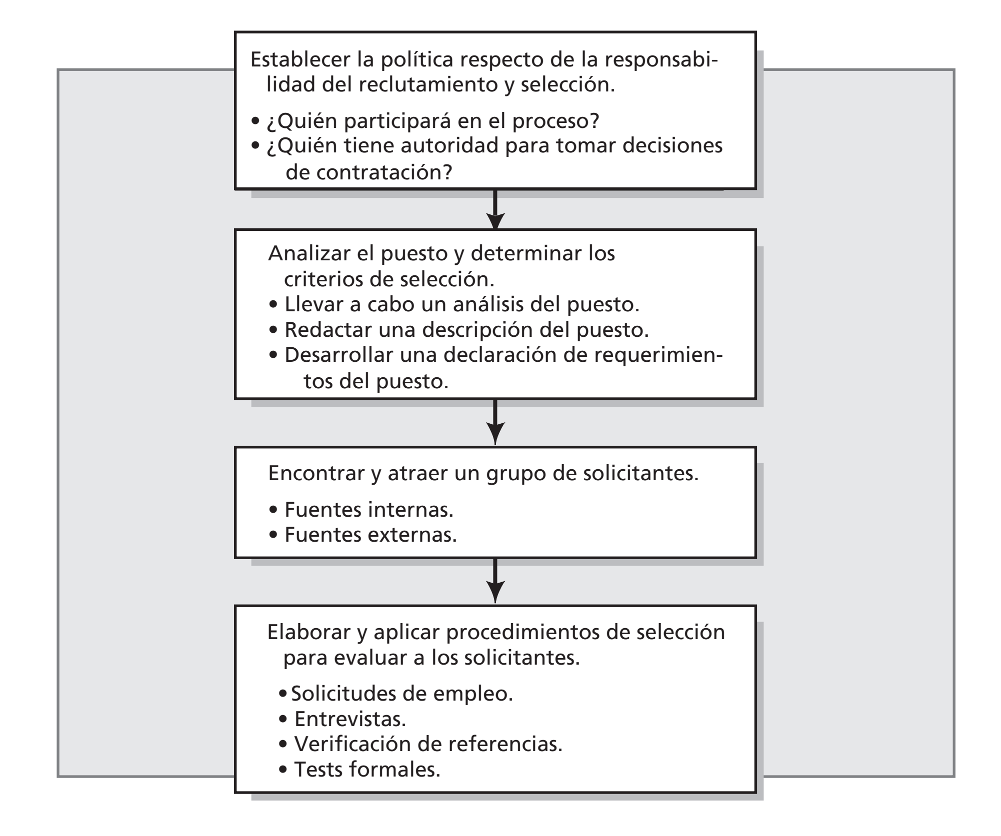
ASPECTOS DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN

El ejemplo del valor real de contratar buenos empleados con que abrió el capítulo, ilustra la diversidad de temas importantes que se deben resolver cuando se recluta y se selecciona a nuevos vendedores. Estos temas se presentan en forma de diagrama en la figura 9.1.

La primera decisión que debe tomarse se refiere a quién es la persona que tiene la responsabilidad de contratar a nuevos vendedores en la compañía. Aunque es común encargar esta responsabilidad a los gerentes de ventas en campo, en algunas compañías los altos ejecutivos de ventas o los departamentos de personal desempeñan un papel más activo y llevan la mayor parte de esta carga.

Independientemente de quién tenga la responsabilidad de reclutar a nuevos representantes de ventas, se deben seguir ciertos procedimientos para asegurar que los nuevos candidatos tengan la actitud para el puesto y el potencial de obtener resultados favorables. Como se vio en el capítulo 8, no parece haber ninguna característica general que asegure que alguna persona tenga mejores resultados en todos los tipos de puestos de ventas. El punto de partida en el proceso de reclutamiento,

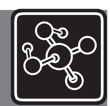
FIGURA 9.1
Proceso de decisión en el reclutamiento y selección de vendedores



por lo tanto, debe ser un análisis completo del puesto que se ha de ocupar y una descripción de las calificaciones que debe tener un candidato. El siguiente paso es encontrar y atraer a un grupo de solicitantes de empleo que tengan las calificaciones que busca la compañía. En otras palabras, el objetivo por lo general no es maximizar el número de solicitantes de empleo, sino atraer pocos que sean eficientes, en especial por los altos costos relacionados con la captación y evaluación de candidatos. Por ejemplo, una gran empresa de servicios industriales calcula que gasta más de 750 000 dólares en anuncios para solicitar candidatos, honorarios de agencias de empleo, tests psicológicos y el tiempo que los gerentes de ventas ocupan en entrevistas y evaluaciones de candidatos con el fin de contratar 50 nuevos vendedores. Asimismo, invierte otro millón de dólares capacitar a este nuevo personal. La etapa final en el proceso de contratación es evaluar a cada solicitante mediante la revisión de sus antecedentes personales, la aplicación de entrevistas, la verificación de referencias y el uso de tests formales. El propósito es determinar qué solicitantes tienen las características y habilidades para el éxito. Durante esta etapa de evaluación y proceso de selección, los gerentes deben tener especial cuidado en no violar los reglamentos ni las leyes de oportunidades iguales para el empleo.

En las secciones restantes de este capítulo se analizarán los métodos y procedimientos específicos que se sugiere a los gerentes utilizar en cada etapa del proceso de reclutamiento y selección. El proceso de reclutamiento es complejo y la selección del candidato correcto es una función que abarca muchos y diferentes criterios. Como se demuestra en el recuadro Innovación 9.1, las compañías emplean diversas herramientas para identificar a los candidatos correctos. Aunque el texto se enfoca principalmente en "cómo hacerlo" desde el punto de vista de un gerente, cierto material de este capítulo debe ser útil para aprender qué es lo que podría esperar el lector si llega alguna vez a solicitar un empleo de ventas.

Innovación Un cuestionario de contratación 9.1



Los administradores siempre están buscando herramientas que les permitan tomar mejores decisiones en las contrataciones. Aquí se presenta una prueba informal para gerentes, que sirve para definir al candidato correcto.

El candidato correcto es una función de la calificación en la prueba.

1. ¿Está usted en una industria con los siguientes puntos?:
   a) Relativamente pocos competidores bien conocidos, y pocos cambios en relación con nuevos productos y servicios (1 punto)
   b) Nueva competencia que ingresa en el mercado y cambios rápidos en productos y servicios (2 puntos)
2. ¿Qué categoría describe a su producto?
   a) Equipo de capital (1 punto)
   b) De consumo (2 puntos)
   c) Servicios (3 puntos)
3. Si su producto es de naturaleza técnica, ¿cuál es su nivel de apoyo técnico en las ventas?
   a) Fuerte (1 punto)
   b) Promedio (2 puntos)
   c) Débil (3 puntos)
4. ¿Cómo comercializa su producto?
   a) Fuertemente (1 punto)
   b) Muy poco (2 puntos)
   c) Confío en que lo haga el personal de ventas (3 puntos)
5. ¿Está usted interesado en:
   a) El desarrollo de negocios adicionales con cuentas ya existentes? (1 punto)
   b) La administración de una línea de negocios existente con cuentas maduras? (2 puntos)
   c) La promoción de un nuevo producto a clientes en perspectiva? (3 puntos)
6. ¿Cuánto tiempo puede usted permitirse para contratar y capacitar a nuevo personal de ventas antes de comenzar a recibir un rendimiento por su inversión?
   a) 30-90 días (1 punto)
   b) 91-180 días (2 puntos)
   c) 181 días o más (3 puntos)
7. ¿Trabajará su personal de ventas en una oficina en la que:
   a) Hay supervisión directa? (1 punto)
   b) No hay supervisión directa? (3 puntos)
8. ¿Su personal de ventas:
   a) Se apoyará en otro personal de ventas para explorar?
   b) Calificará a clientes potenciales? (2 puntos)
   c) Calificará por sí mismo a los clientes en perspectiva? (0 puntos)
9. ¿Cuánto tiempo empleará usted para capacitar a sus nuevos vendedores?
   a) 81 horas o más (1 punto)
   b) 41-80 horas (2 puntos)
   c) 0-40 horas (3 puntos)
10. ¿Cuánto tiempo invertirá usted en capacitar y asesorar a sus nuevos vendedores?
    a) 21 horas o más por semana (1 punto)
    b) 11-20 horas por semana (2 puntos)
    c) 0-10 horas por semana (3 puntos)

Sume el total de puntos y luego consulte la descripción siguiente para determinar el mejor tipo de individuo para sus ventas.

CÓMO CALIFICARSE

1. Sume el total de sus puntos de las preguntas 1-10.
2. Compare el total de sus puntos con los totales correspondientes de puntos que se indican a continuación.
3. Su candidato ideal poseerá las características indicadas por el total de puntos.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL VENDEDOR

13 puntos o menos	Tenacidad, construcción de relaciones, cumplimiento con las normas de trabajo, comunicación oral, habilidad para aprender.
14-18 puntos	Liderazgo, planeación y organización, motivación y presencia en el puesto.
19-28 puntos	Capacidad para persuadir, negociar y analizar, con iniciativa, comunicación escrita.

CARACTERÍSTICAS SECUNDARIAS DEL VENDEDOR

13 puntos o menos	Planeación y organización, apertura a escuchar, motivación para el puesto, iniciativa, comunicación por escrito.
14-18 puntos	Análisis, tenacidad, comunicación oral, comunicación por escrito, construcción de relaciones.
19-28 puntos	Independencia, apertura a escuchar, comunicación oral, presencia, planeación.

FUENTES DE CANDIDATOS PARA VENTAS

13 puntos o menos	Universitarios recién graduados o contratación dentro de la organización.
14-18 puntos	Contratar ya sea dentro o entre la competencia.
19-28 puntos	Contratar de la competencia.

Fuente: Walt Shedd, "Ten Steps to Top Sales Professionals", en *www.sellingpower.com*, octubre de 2007.

¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE RECLUTAR Y SELECCIONAR A LOS VENDEDORES?

Hace varios años, un gran fabricante de equipo para exteriores y jardines reclutó a una estudiante de maestría en administración de negocios—en una de las escuelas de los autores—para ocupar un puesto de vendedor. La entrevistaron extensamente, la invitaron a cenar y a beber, no sólo el gerente de ventas que era su futuro supervisor, sino también altos ejecutivos de la compañía, incluido el vicepresidente de Marketing. Toda esta atención de los gerentes de nivel superior sorprendió a la candidata. “Después de todo”, decía, “es sólo un puesto de vendedor. ¿Es común que tantos ejecutivos participen en el reclutamiento de nuevos vendedores?”

La pregunta de esta estudiante conduce al tema de quién debe tener la responsabilidad primaria de reclutar y seleccionar a los nuevos vendedores. La forma en que una compañía responda esta pregunta dependerá sólo del tamaño de su fuerza de ventas y la clase de ventas de que se trate. En empresas en las que la fuerza de ventas es pequeña, el director de ventas suele visualizar el reclutamiento y la selección de nuevo personal como una de sus responsabilidades primarias. En compañías más grandes, en las que existen múltiples niveles de fuerzas de ventas, el trabajo de atraer y escoger nuevo personal suele ser demasiado extenso y consume demasiado tiempo para un solo ejecutivo. En estos casos, la autoridad del reclutamiento y la selección suele delegarse a gerentes de ventas de menor nivel o a especialistas de personal.

En compañías en las que el puesto de vendedor no es muy difícil o complejo, los recién contratados no necesitan calificaciones especiales y la rotación en la fuerza de ventas es alta (como en las empresas que venden bienes de consumo mediante telemarketing) los gerentes de ventas de primer nivel a menudo tienen toda la responsabilidad en la contratación. Sin embargo, cuando una empresa debe ser más selectiva para escoger candidatos con ciertas calificaciones y habilidades, por lo general un especialista en reclutamiento auxilia a los gerentes de primer nivel para evaluar a los candidatos y tomar las decisiones de contratación. Tales puestos suelen tenerlos gerentes de ventas que están siendo preparados para ocupar puestos ejecutivos de más alto nivel.

En algunas empresas, el departamento de personal (o especialistas externos de recursos humanos) auxilia y asesora a los gerentes de ventas en la contratación de nuevos vendedores, en lugar de encargar estas responsabilidades a un miembro del equipo de administración de ventas. Compañías como Ritz-Carlton emplean a especialistas externos para que les ayuden a identificar y a separar a aquellos individuos que cuenten con el conjunto de habilidades específicas que se requieren para desempeñarse de manera exitosa. Este enfoque ayuda a reducir la duplicación de esfuerzos y evita fricciones entre los departamentos de Ventas y de Personal. Una desventaja es que los especialistas de personal a veces no tienen suficientes conocimientos sobre el puesto que se ha de ocupar ni de las calificaciones que requiere un integrante del cuerpo de administradores de ventas. Cuando el Departamento de Personal o un especialista externo intervienen en el reclutamiento y la contratación, ayudan en lo correspondiente a atraer solicitantes y apoyar su evaluación. No obstante, el gerente de ventas es el que suele tener la responsabilidad final de la decisión de a quién contratar.

Cuando la empresa visualiza a su fuerza de ventas como un terreno de capacitación apropiado para formar gerentes de Ventas y de Marketing, entonces los ejecutivos de personal u otros altos directivos suelen participar en el reclutamiento con el fin de comprobar que los recién contratados tengan potencial para llegar a niveles de administración. Esta fue la situación en la empresa que entrevistó a la estudiante de maestría del ejemplo de inicio. Aunque querían contratarla “apenas un puesto de ventas”, los ejecutivos de la compañía veían que ese puesto era un paso fundamental para llegar a ocupar puestos de mayor responsabilidad en la administración.

ANÁLISIS DEL PUESTO Y DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN

La investigación que relaciona las características personales de los vendedores con la actitud de ventas y el desempeño del puesto indica que no hay un conjunto de rasgos y habilidades que por sí solos les sirvan a los gerentes de ventas como criterios para decidir qué clase de personas son las que hay que contratar. Diferentes puestos de ventas requieren el desempeño de diferentes actividades-

des, y esto señala que se debe contratar personal con diferentes rasgos de personalidad y habilidad para ocuparlos. Así, las primeras actividades en el proceso de reclutamiento y selección deben ser las siguientes:

1. Realizar un análisis del puesto para determinar qué actividades, tareas, responsabilidades e influencias ambientales intervienen en el puesto que se va a ocupar.
2. Redactar una descripción del puesto que detalle las conclusiones del análisis del puesto.
3. Elaborar un informe de requerimientos del puesto, que determine y describa los rasgos y las habilidades personales que se deben tener para realizar las tareas y responsabilidades del puesto.

La mayoría de las compañías —en particular las más grandes— tienen descripciones escritas de puestos para su fuerza de ventas. Por desgracia, a menudo estas descripciones de puestos son anticuadas y no reflejan correctamente el alcance y contenido actual de estos puestos. Las responsabilidades de determinado puesto de ventas cambian conforme cambian los clientes, las políticas de administración de cuentas de la empresa, la competencia y otros factores ambientales. Pero es frecuente que muchas compañías no realicen nuevos análisis ni actualicen las descripciones para que reflejen estos cambios. Las empresas crean nuevos puestos de ventas y, en ocasiones, no definen las tareas que han de realizar quienes ocupan estos puestos.

En consecuencia, un primer paso crucial en el proceso de contratación es que la administración tenga la certeza de que el puesto que se va a ocupar ha sido analizado recientemente, y que todo lo relativo a él se ha descrito con gran detalle. Sin tal descripción detallada y actualizada, el gerente de ventas tendrá más dificultades para decidir qué clase de persona es la que se necesita. Además, los posibles candidatos tampoco sabrán en verdad para qué puesto están aplicando.

¿Quién realiza el análisis y prepara la descripción?

En algunas empresas, el análisis y la descripción de los puestos de ventas se encargan a alguien que pertenezca a la administración de ventas. En otras, esta tarea se asigna a un especialista de análisis de puestos, es decir, a alguien del Departamento de Personal de la compañía o a un asesor externo. Independientemente de quién sea el responsable del análisis y la descripción de los diversos puestos de ventas de una compañía, es importante que la persona capte información sobre el contenido del puesto de dos fuentes: 1) sus ocupantes actuales y 2) los gerentes de ventas que supervisan al personal en ese puesto.

Debe observarse o entrevistar a los ocupantes actuales para determinar qué es lo que realmente hacen, y a los gerentes de ventas de varios niveles para saber qué piensan que debe hacer el ocupante del puesto de acuerdo con el programa estratégico de ventas de la compañía y las políticas de manejo de cuentas. No es raro que la persona que analiza un puesto descubra que los vendedores hacen tareas que la administración ignora, y que omiten la realización de algunas actividades que la administración cree que son importantes. Estos malentendidos y percepciones incorrectas del puesto ilustran la necesidad de contar con descripciones correctas y detalladas.[1]

Las descripciones de puestos redactadas para reflejar un punto de vista común entre vendedores y gerentes en relación con lo que un puesto debe incluir cumplen otras funciones útiles además de guiar los esfuerzos de reclutamiento de la compañía. Sirven para orientar el diseño de un programa de capacitación que dote a los nuevos vendedores con las habilidades para hacer su trabajo con eficacia y mejore su comprensión de la forma en que debe hacerse el trabajo. De manera similar, las descripciones detalladas de puestos sirven como norma para evaluar el desempeño de cada vendedor, como se verá en el capítulo 13.

En muchas compañías existe una variedad de puestos de ventas. En algunos casos, el nombre del puesto ni siquiera incluye la palabra "ventas", aun cuando las responsabilidades sean principalmente las de un representante de ventas. En la figura 9.2 se presentan las descripciones de diversos tipos de puestos en Dell Corporation. Nótese que en cada descripción la compañía busca delinear muchos de los aspectos que se presentan en la siguiente sección. También es importante estar conscientes de que, aunque ambos puestos están relacionados con las ventas, requieren diferentes habilidades y niveles de experiencia. Aunque no todas las compañías proporcionan esta clase de

FIGURA 9.2 **Descripción de puesto: Dell Corporation**

Ejecutivo de cuenta IV. Alianzas globales

Descripción

Identifica y busca oportunidades comerciales estratégicas mediante socios y/o alianzas estratégicas.

- Es responsable de vender productos y servicios de Dell mediante distribuidores grandes por solicitud y subcontratación.
- Puede ser responsable de programas y/o soluciones especiales.
- Vende las líneas Dell Managed Service (DMS) y Dell Professional Service (DPS).
- Conforma un equipo con recursos internos de Dell y se encarga del equipo multidisciplinario para tomar las mejores decisiones comerciales.
- Busca ofrecer una experiencia positiva al cliente de acuerdo con los criterios de Dell.

Es responsable de formar alianzas sólidas y complejas con integradores de sistema (IS) globales.
- Integra los sistemas de quienes aprovechan el modelo directo de Dell y contribuye a crear modelos innovadores para el mercado de subcontratación.

- Es responsable de la coordinación global y estratégica de los modelos de "ir al mercado" que contribuyen al crecimiento exponencial de las ventas en el mercado de subcontrataciones.

Calificaciones

Líder con experiencia en ventas, que influye en la forma como se establece el segmento de funciones/compromisos del cliente.
- Funge como tutor/mentor.
- Crea excelentes relaciones con los ejecutivos superiores e inversionistas influyentes para sustentar una relación de largo plazo.
- Tiene presencia ejecutiva/directiva.
- Complejidad significativa en las relaciones de IS y en las soluciones empresariales de producto/servicio.

Historia sólida en el establecimiento de relaciones complejas.
- Historia de ventas con capacidad de vender soluciones en entornos complejos.
- Comprensión profunda de problemas y soluciones operacionales.
- Fortaleza demostrada en outsourcing y entornos complejos de servicio.
- Capacidad de conformar equipos virtuales sólidos.
- Grandes habilidades de negociación y fortaleza financiera.
- Establece iniciativas organizacionales que permiten enfocarse mejor a los clientes.
- Organiza equipos en toda la empresa en respuesta a las necesidades/oportunidades del IS/cliente. Cuenta con más de 15 años de experiencia en ventas o actividades relacionadas con la industria o segmentos afines.
- Cinco años o más en ventas más especializadas (integrador de sistemas, experiencia en alianzas).

Ejecutivo de cuenta EEGL (educación, Estado y gobierno local). Empresas grandes

Descripción

Principales deberes y responsabilidades:
Responsable de la penetración de cuentas en el mercado de educación, estatal, de gobierno local mediano, satisfacción del cliente y crecimiento de ventas con resultados de largo plazo.
1. Capacidad de fungir como gerente de territorio al organizar y aprovechar todos los recursos de Dell para satisfacer necesidades territoriales.
2. Elabora y planea estrategias y actividades territoriales para cuentas de educación, como selección de cuentas, selección de petición de productos, identificar influencias del cliente, superar objeciones, introducir productos nuevos, vender todas las líneas comerciales, hacer presentaciones de ventas y negociar.
3. Proporcionar retroalimentación a la directiva acerca de clientes y competidores.
4. Asistir y participar en conferencias y exposiciones de ventas de la industria.
5. Requiere habilidades y responsabilidades complejas de ventas.

Calificaciones

Conocimientos, habilidades, educación y capacidades:
Gran conocimiento de la industria, servicio y productos empresariales, y habilidades proactivas de ventas.
Experiencia para refutar las objeciones.
Habilidades destacadas de organización y planeación.
Habilidades sobresalientes de comunicación verbal y escrita.
Capacidad de trabajar a distancia y viajar.
Es deseable educación universitaria, con un mínimo de siete años de experiencia afín.
Requiere capacidad demostrada de ventas en puestos anteriores.
De ocho a 10 años de experiencia en ventas.
De cinco a siete años de experiencia en industrias o segmentos afines.

descripción detallada de puestos, el hecho de que tanto la empresa como el posible vendedor sepan exactamente cuáles son las expectativas antes de la contratación aumenta la probabilidad de éxito de largo plazo del candidato.

Contenido de la descripción del puesto

Las efectivas **descripciones de puestos** de ventas suelen cubrir las siguientes dimensiones y requerimientos:

1. La naturaleza del (los) producto(s) o servicio(s) que se va(n) a vender.
2. El tipo de clientes que se visitarán, incluidas las políticas relacionadas con la frecuencia con la que deben hacerse las visitas y los tipos de personal dentro de las organizaciones del cliente que deben contactarse (por ejemplo, compradores, agentes de compras, supervisores de planta).
3. Las tareas y responsabilidades específicas que se han de realizar, incluidas las de planeación, actividades de investigación y recopilación de información, tareas específicas de ventas, otros deberes promocionales, actividades de servicio a clientes y responsabilidades de oficina e informes.
4. La relación entre el ocupante del puesto y otros puestos dentro de la empresa. ¿Ante quién reporta el ocupante del puesto? ¿Cuáles son las responsabilidades del vendedor ante el superior inmediato? ¿Cómo y en qué circunstancias interactúa el vendedor con integrantes de otros departamentos, como Producción o Ingeniería?
5. Las exigencias mentales y físicas del puesto, que incluyen el volumen del conocimiento técnico que el vendedor debe tener en relación con los productos de la compañía, otras habilidades necesarias y la cantidad de viajes que deberá efectuar.
6. Las presiones y restricciones ambientales que influyen en el desempeño del puesto, como las tendencias del mercado, las fortalezas y debilidades de la competencia, la reputación de la compañía entre los clientes, y los problemas de recursos y suministros.

Determinación de los requerimientos del puesto y de los criterios de selección

Determinar los requerimientos que un posible empleado debe poseer para hacerse cargo de determinado puesto de ventas es la parte más difícil del proceso de reclutamiento y selección. El gerente de ventas —tal vez con auxilio de un especialista en planeación de la fuerza de trabajo o de un psicólogo especializado en vocaciones— debe ponderar la importancia relativa de todos los rasgos y características personales que se analizaron antes. Estos incluyen atributos físicos, habilidades mentales, experiencia y rasgos de personalidad.

El problema es que casi todas estas características tienen, por lo menos, cierta importancia al elegir a nuevos vendedores. Ninguna empresa buscaría, por ejemplo, contratar candidatos poco inteligentes o que les falte confianza en sí mismos. Es poco probable que muchos posean altos niveles de todas estas características deseables. De manera que la tarea es decidir cuáles son los rasgos y las habilidades más importantes en el momento de calificar a un individuo para determinado puesto, y cuáles son menos críticas. Debe reflexionarse, asimismo, sobre qué aspectos es posible negociar entre los criterios de calificación. ¿Una persona con deficiencias en un atributo importante sería considerada aceptable si tiene cualidades sobresalientes en otras áreas? Por ejemplo, ¿estaría dispuesta la empresa a contratar a alguien que tiene sólo una habilidad y capacidad medianas de convencimiento, si tal persona tiene un grado extremadamente alto de ambición y persistencia?

Métodos para decidir cuáles serán los criterios de selección

El simple hecho de analizar la descripción del puesto les sirve de ayuda a quienes deciden cuáles son los requerimientos claves para los nuevos vendedores. Si el puesto requiere viajes largos, por ejemplo, la administración tal vez se incline a buscar solicitantes más jóvenes, con pocas responsabilidades familiares y que deseen viajar. De manera similar, lo que se exprese en la descripción

del puesto en relación con el conocimiento y las habilidades técnicas ayudará a la administración a determinar cuáles son los antecedentes educativos y la experiencia previa de trabajo que debe considerarse cuando se selecciona a un grupo de candidatos. Por ejemplo, en las descripciones de trabajo de Dell Corporation que se muestran en la figura 9.2, uno de los puestos (ejecutivo de cuenta EEGL de empresas grandes) requería viajes largos y experiencia de trabajo. Criterios como éstos sirven a menudo para limitar el número de candidatos.

Las empresas más grandes van un paso más allá y evalúan la historia personal de sus vendedores actuales, para determinar qué características constituyen la diferencia entre los que tienen buenos y malos resultados. Como se vio en el capítulo 8, este análisis pocas veces produce resultados consistentes en diferentes puestos y diversas compañías. No obstante, llega a proporcionar elementos de juicio útiles cuando se aplica a un solo tipo de fuerza de ventas dentro de una sola empresa.

Es posible dividir a los empleados del área de ventas en dos grupos de acuerdo con su nivel de desempeño: el grupo de los que tienen buenos resultados y el grupo de deficientes resultados. Luego se comparan las características de ambos grupos con base en la información de los formatos de solicitud de empleo, sus registros de entrevistas personales, inteligencia, actitud y calificaciones de tests de personalidad. Otra posibilidad es emplear técnicas estadísticas para observar correlaciones significativas entre las variaciones en las características personales de los vendedores actuales y las variaciones en su desempeño. En cualquiera de estos casos, la administración trata de identificar atributos personales que difieren en forma significativa entre los vendedores de alto desempeño y los de pobre desempeño. La hipótesis es que tal vez haya una relación de causa y efecto entre tales atributos y los resultados en el empleo. Si se selecciona nuevo personal con atributos similares a los de quienes desempeñan bien el puesto, lo más factible es que también tengan éxito.[2]

Además, para mejorar la habilidad de la administración en identificar criterios pertinentes en la selección de nuevos vendedores, la empresa debe realizar un análisis de la trayectoria del personal por otra razón poderosa: tales análisis son necesarios para validar los criterios de selección que la compañía emplea, como lo requieren en Estados Unidos las disposiciones gubernamentales sobre contratación. Este aspecto se analiza más adelante en este capítulo. Además de comparar las características de vendedores con buenos y malos resultados en determinado puesto particular, la administración también tiene la opción de analizar las características distintivas de empleados que han fracasado, es decir de quienes renunciaron o fueron despedidos. Una empresa de asesoría, el Klein Institute for Aptitude Testing, sugiere que las siguientes características se encuentran siempre entre los vendedores que fracasan:

1. Inestabilidad de residencia.
2. Fracaso en los negocios en los últimos dos años.
3. Huecos inexplicables en los antecedentes de empleo de la persona.
4. Divorcio o problemas maritales recientes.
5. Excesiva deuda personal; por ejemplo, que al empleado no le sea posible pagar las cuentas con las ganancias obtenidas durante los dos últimos años del nuevo puesto.

La empresa podría tratar de identificar tales características entre sus propios vendedores fracasados mediante la realización de entrevistas de salida a todos los vendedores que renuncian o son despedidos. Aunque esto parece una buena idea, pocas veces funciona bien en la práctica. Los vendedores que renuncian a menudo están renuentes a comentar las razones reales que los llevaron a dejar el empleo, y tampoco es probable que los que son despedidos cooperen en alguna investigación que sea de valor para su ex patrón. Sin embargo, con frecuencia se logra obtener alguna información útil de los ex vendedores a partir del análisis del formato de solicitud y las calificaciones de las pruebas que presentaron cuando fueron contratados. Otra opción es hablar con los gerentes que eran sus supervisores en el momento en que dejaron la compañía.

Con base en estas clases de información, se debe preparar un perfil escrito de requerimientos del puesto que sea lo suficientemente específica para orientar la selección de nuevos vendedores. Luego, estos requisitos se deben reflejar en los formatos y pruebas usadas en el proceso de selección, como el formato de entrevista que se presenta en la figura 9.3.[3]

RECLUTAMIENTO DE SOLICITANTES

Algunas empresas no suelen reclutar vendedores en forma activa, sino que simplemente escogen a su nuevo personal de los solicitantes que llegan y piden trabajo. Aunque ésta en ocasiones es una política que resulta satisfactoria para unas pocas empresas bien conocidas con buenos proyectos, fuerte posición en el mercado y atractivas políticas de compensación, el mercado laboral de hoy hace que tal enfoque sea poco práctico para la mayor parte de las compañías.

Como sucedió en la mayor parte de la última década del siglo pasado, las empresas que buscan personal con alto nivel educativo para puestos de ventas deben competir con muchas otras ocupaciones para atraer a los empleados idóneos. Para empeorar la situación, quienes no tienen experiencia en el campo de las ventas a menudo adoptan actitudes negativas hacia los puestos de vendedor. De igual manera, la clase de personas que sí buscan empleo en ventas a menudo carecen de las calificaciones que una empresa busca, en particular cuando el puesto se refiere a ventas relativamente complicadas, como las ventas técnicas o los nuevos negocios. En consecuencia, la compañía tendrá que evaluar a muchos solicitantes para encontrar a una persona calificada.

Esta es un área donde algunas empresas tratan de ser eficientes pero terminan siendo ineficientes y con frecuencia inefectivas. Tratan de mantener bajos los costos de reclutamiento con la idea de que un buen programa de capacitación hará que los candidatos poco prometedores se conviertan en vendedores con un desempeño sólido en las ventas. No obstante, como se vio en el capítulo anterior, algunos de los determinantes del éxito de ventas, como la aptitud y las características personales, son difíciles si no es que imposibles de cambiar mediante la capacitación o la experiencia. Entonces, gastar dinero y esfuerzo para encontrar candidatos bien calificados es una inversión ventajosa. En ciertas industrias, cuando las condiciones ambientales complican el mercado de trabajo para las compañías reclutadoras, encontrar una cantidad suficiente de individuos calificados, incluso, puede ser un reto. Por ejemplo, el sector de los seguros de vida informa que debe entrevistar entre 60 y 120 personas para contratar a una.[4]

En vista de las dificultades para atraer personal calificado a los puestos de ventas, un esfuerzo de reclutamiento bien planeado y eficazmente implantado suele ser un elemento esencial del programa de contratación de la compañía. El objetivo primario del proceso de reclutamiento no debe ser maximizar el número total de solicitantes del puesto. Demasiados candidatos sobrecargan el proceso de selección, y obligan al administrador a utilizar procedimientos de revisión y evaluación menos cuidadosos. Intel, por ejemplo, recibe miles de solicitudes todos los días. Además, la cantidad no aseguran la calidad. La atención no debe estar en el número de candidatos que es posible encontrar, sino en hallar unos pocos que sean competentes.

El proceso de reclutamiento, por ende, debe diseñarse para ser el primer paso del proceso de selección. La autoselección de los posibles empleados es el medio más eficiente de selección. El esfuerzo de reclutamiento debe realizarse en una forma que desaliente a las personas no calificadas a presentar una solicitud. Por ejemplo, muchas compañías han adoptado la internet como una fuente de reclutamiento de posibles candidatos. A menudo, compañías como Cisco Systems e IBM tienen un procedimiento de filtrado mediante el cual los candidatos pueden aportar ciertos datos claves sobre ellos mismos, y la compañía buscará cuáles vacantes tiene para acomodarlos. Es importante que las comunicaciones de reclutamiento señalen tanto los aspectos atractivos como los desagradables del puesto que se va a ocupar, expresen los requerimientos, e indiquen la probable compensación. Esto ayudará a asegurar que sólo personas calificadas e interesadas soliciten el puesto. Asimismo, los esfuerzos de reclutamiento deben enfocarse sólo en fuentes de solicitantes potenciales donde sea más probable encontrar individuos plenamente calificados.

Hay casos en que los gerentes de ventas acuden a diversos lugares para encontrar candidatos o pistas relacionadas con posibles candidatos. Las **fuentes internas** consisten en personas que están empleadas en otros departamentos de la compañía, mientras que las **fuentes externas** incluyen a personas de otras empresas (que a menudo son identificadas y referidas por miembros actuales de la fuerza de ventas), instituciones educativas, anuncios y agencias de empleo.

Es probable que cada fuente aporte candidatos con antecedentes y características algo diferentes. Por lo tanto, aunque la mayor parte de las empresas busca candidatos de más de una sola fuente,

FIGURA 9.3 **Formato de entrevista de solicitante**

División de negocios
Formato de entrevista de solicitante

Nombre del solicitante: ____________________ Fecha: ____________

Entrevista con: Hora:

1. ____________________ ________
2. ____________________ ________
3. ____________________ ________
4. ____________________ ________

Calificación:
5: Excelente
4: Arriba del promedio
3: Promedio
2: Regular
1: Deficiente

Instrucciones: Marque el cuadro que refleje mejor las características aplicables al candidato. Uno que sea sobresaliente calificaría de 95 a 100.

Aspecto general	1	2	3	4	5
1. Pulcritud, vestimenta					
2. Imagen de negocios					
Impresiones					
3. Modales positivos					
4. Manera de hablar, expresiones					
5. Personalidad extrovertida					
6. Actitud positiva					
Habilidad potencial de ventas					
7. Comunicación persuasiva					
8. Energía					
9. Vende y maneja grandes cuentas					
10. Realiza visitas a ejecutivos					
11. Organiza y administra un territorio					
12. Trabaja con otros					
13. Experiencia anterior exitosa					
14. Potencial de crecimiento en la carrera					
Madurez					
15. Inteligencia general, sentido común					
16. Confianza en sí mismo					
17. Automotivación, ambición					
18. Compostura, estabilidad					
19. Adaptabilidad					
20. Ética					

Comentarios generales: ____

____

Clasificación global (calificación total): ____________

¿Recomendaría usted a este candidato para el puesto? ____________

¿Por qué sí o por qué no? ____

los esfuerzos de reclutamiento de una compañía deben concentrarse en fuentes que con mayor probabilidad atraigan a las personas que necesita. Una encuesta realizada entre 113 empresas encontró que las compañías recurren a diferentes fuentes para encontrar candidatos, según el tipo de puestos de ventas que tratan de ocupar. Cuando el puesto consiste en ventas a la propia industria o misioneras, las empresas se apoyan más en una diversidad de fuentes externas, como anuncios, agencias de empleo o instituciones educativas. Cuando el puesto se relaciona con ventas técnicas que requieren

un conocimiento sustancial del producto y experiencia en la industria, las empresas se apoyan más en empleados de otros departamentos dentro de la compañía y en referencias personales de gente que trabaja en otras empresas de la industria.[5] Las ventajas y limitaciones relativas de cada una de estas fuentes de nuevos candidatos se analizan con más profundidad en las siguientes secciones.

Todos los aspectos de reclutamiento que enfrentan los gerentes de ventas se magnifican conforme las compañías se expanden globalmente y tratan de contratar vendedores en nuevos mercados internacionales. Las diferencias culturales, las barreras del lenguaje y las restricciones legales crean preocupaciones adicionales respecto de la contratación del personal adecuado para los puestos de venta. La clave es que la compañía haya hecho su "tarea", investigando cada nuevo mercado antes de tomar la decisión de entrar en él. En muchos países europeos, por ejemplo, es mucho más difícil despedir a un empleado que en Estados Unidos, lo cual hace que la decisión de contratación sea mucho más difícil. Es importante que una compañía entienda cuáles son los requerimientos legales de contratar a nuevos vendedores antes de contratar a uno. El recuadro Liderazgo 9.2 analiza la forma en que una compañía se debería preparar para ingresar en un nuevo mercado global.

Los empleados que están en departamentos diferentes al de ventas dentro de la empresa, como manufactura, mantenimiento, ingeniería o el personal de oficina, algunas veces tienen un talento latente para ser vendedores y son una fuente común de candidatos. Encuestas pasadas indican que más de la mitad de los fabricantes de bienes industriales estadounidenses contratan por lo menos a alguno de sus vendedores de departamentos internos.

El reclutar a empleados de la compañía para la fuerza de ventas tiene varias ventajas claras:

1. Los empleados de la compañía tienen registros de desempeño ya establecidos, y son más conocidos que los de fuera.
2. Los candidatos internos de la empresa requieren menos orientación y capacitación, porque ya están familiarizados con los productos, las políticas y las operaciones de la compañía.
3. El reclutamiento interno impulsa el buen estado de ánimo de la compañía conforme los empleados tomen conciencia de que existen oportunidades de avance fuera de sus propios departamentos o divisiones.

Para facilitar un exitoso reclutamiento interno, el departamento de personal de la compañía debe moverse a la par de las necesidades del personal de ventas. Como aquél se encuentra familiarizado con las calificaciones de todos los empleados y evalúa continuamente su desempeño, está en la posición más ventajosa para identificar personas con los atributos necesarios para ocupar los puestos vacantes de ventas.

El reclutamiento interno tiene algunas limitaciones. Quienes están en departamentos diferentes del de ventas, pocas veces tienen experiencia previa en ventas. Asimismo, el reclutamiento interno puede causar cierta animadversión dentro de la compañía si los supervisores de otros departamentos creen que sus mejores empleados van a ser "pirateados" por el área de ventas.

Fuentes externas

Aunque a menudo es una buena idea comenzar con fuentes internas cuando se trata de reclutar a nuevos vendedores, en otras ocasiones no habrá suficientes candidatos internos calificados para satisfacer las necesidades de más vendedores de una compañía. La gran mayoría de las compañías, como resultado, debe ampliar la búsqueda para incluir fuentes externas.

Referencia de personas de otras empresas

Además de ser ellos mismos vendedores potenciales, los empleados de la compañía muchas veces también dan señales a la administración acerca de posibles candidatos externos. Los vendedores actuales están en una buena posición para dar pistas de nuevos candidatos a sus superiores. Ellos conocen los requerimientos del puesto, tienen contacto frecuente con otros vendedores que estarían dispuestos a cambiar de empresa, y pueden hacer mucho para ayudar a conocer acerca de una vacante disponible a posibles candidatos. En consecuencia, muchos gerentes de ventas se aseguran de que sus vendedores conozcan las necesidades de reclutamiento de la empresa. Algunas compa-

Liderazgo El desafío de reclutar a una fuerza de ventas global 9.2



¿Qué hace que una persona tenga éxito en las ventas y otra no? Los profesionales de las ventas tratan de responder esta pregunta desde hace muchos años. Como se ha visto en los capítulos precedentes, es difícil, si no es que imposible, identificar las características del éxito en las ventas. Piense entonces en el reto para una empresa cuando recluta a una fuerza de ventas global. No sólo enfrenta el gran desafío de determinar las cualidades que busca en un vendedor, sino que también tiene que lidiar con diferencias sociales y culturales.

Los expertos en ventas sugieren que, más que centrarse en las diferencias, las empresas deben buscar las similitudes; lo anterior no quiere decir que todos los vendedores deban ser iguales, sino que hay que enfocarse en las tareas de ventas. Cuando las empresas, de manera concreta, desean establecer relaciones de largo plazo con los clientes, las cualidades básicas que necesita el vendedor son las mismas si vende en Orlando o en Osaka, Nueva York o Nueva Delhi.

Empatía, comunicación y capacidad de automotivación son características que los vendedores necesitan en el entorno de ventas actual, sin importar dónde trabajen. Además, la capacidad de entender, trabajar y sentirse bien con la tecnología es ya un factor crucial de éxito en las ventas. Como los vendedores emplean teléfonos celulares y computadoras portátiles, necesitan estar en posibilidades de aprovechar la tecnología para mejorar la relación con el cliente.

Enfocarse en las cualidades fundamentales necesarias para establecer una relación fructífera con el cliente en lugar de hacerlo en las diferencias sociales y culturales, permite que las empresas conformen un grupo más consolidado de vendedores potenciales en todo el mundo. Este planteamiento, aunado a medios eficaces de medir las capacidades individuales, ofrece a los gerentes de ventas globales una estrategia útil para reclutar a la fuerza de ventas.

ñías ofrecen bonos como incentivos para que los vendedores recluten nuevos candidatos. Tales referencias de los empleados actuales deben manejarse con tacto, de modo que no causen sentimientos negativos si más adelante se rechaza al candidato.

Los clientes también son otra fuente de candidatos. Algunas veces sus empleados tienen la clase de conocimientos que los hace atractivos como potenciales vendedores. Los empleados de tiendas departamentales, por ejemplo, pueden convertirse en buenos vendedores para los mayoristas o fabricantes que abastecen la tienda, porque están familiarizados con los productos y procedimientos de los compradores de la tienda. Las compañías de cosméticos como Estee Lauder y L'Oreal reclutan personal entre los empleados de las tiendas de departamentos.

Los clientes con los que una empresa tiene buenas relaciones también pueden aportar pistas sobre posibles candidatos que trabajen para otras compañías, en particular competidoras. Los agentes de compras saben qué es lo que los impresiona de un vendedor, están familiarizados con las habilidades de los representantes de ventas que los visitan, y algunas veces tienen conocimiento de si un vendedor está interesado en cambiar de empleo.

No obstante, el tema de si una empresa debe reclutar vendedores de sus competidores, no deja de ser controvertido. Ellos conocen la industria a partir de su experiencia; también cabe esperar que "traigan" a algunos de sus clientes actuales cuando cambien de compañía. Sin embargo, esto no sucede con frecuencia, puesto que los clientes generalmente son más leales a un proveedor que al individuo que lo representa.

Por otro lado, algunas veces es difícil lograr que vendedores que han trabajado para cierta empresa puedan desaprenderse de prácticas anteriores y se ajusten a las políticas de administración de cuentas de su nuevo patrón. Algunos gerente, asimismo, creen que reclutar el personal de un competidor es poco ético, pues opinan que es injusto que la empresa B reclute activamente a alguien de la empresa A después de que A ha gastado dinero para contratar y capacitar a esa persona, que tal vez esté en una posición de divulgar los secretos de la compañía A a B. En consecuencia, algunas empresas se rehúsan a reclutar vendedores de la competencia, aunque no queda del todo claro si

esas políticas tienen su origen en altos estándares éticos, gastos de recapacitación o temor de una posible venganza.

Publicidad

Un medio menos selectivo de atraer solicitantes es anunciar el puesto vacante. Cuando lo que se requiere es una persona calificada o experimentada desde el punto de vista técnico, lo más apropiado es colocar un anuncio en una publicación de la industria o técnica. Lo más común es que los anuncios se inserten en las secciones de personal o mercado de periódicos locales para atraer solicitantes a puestos de venta relativamente menos exigentes, que no requieren calificaciones especiales. Un anuncio bien escrito suele ser muy efectivo para atraer solicitantes. Sin embargo, como se sugirió, estos detalles no necesariamente van a fructificar. Cuando los anuncios de una empresa atraen grandes cantidades de solicitantes que no están calificados o están poco interesados, la empresa debe "separar el trigo de la paja".[6] Si una compañía utiliza anuncios en los periódicos para conseguir personal, debe decidir cuánta información sobre el puesto debe incluirse en esos anuncios. Muchos gerentes de ventas arguyen que los anuncios "abiertos" que revelan el nombre de la empresa, el producto que se va a vender, la compensación y los deberes específicos del puesto generan un grupo más selecto de solicitantes de alta calidad, costos de selección más bajos y tasas de rotación menores que los anuncios sin esa información. Los anuncios abiertos también evitan cualquier reparo ético relacionada con posibles engaños.

Pero en el caso de puestos menos atractivos de alta rotación —como la venta de telemarketing—, algunos gerentes prefieren anuncios "ciegos", que incluyen sólo información mínima, como un único número de teléfono, lo cual maximiza la cantidad de aspirantes y da al gerente la oportunidad de explicar los aspectos atractivos del puesto en una reunión personal con el solicitante.[7]

Agencias de empleo

Las agencias de empleo por lo general se utilizan con el fin de encontrar candidatos para puestos de ventas más rutinarios, como las ventas al menudeo y el telemarketing. Existen agencias ejecutivas que se especializan en encontrar aspirantes para puestos de ventas más demandantes. Algunos gerentes de ventas han tenido experiencias poco satisfactorias con las agencias de empleo; las acusan de que a veces sólo se preocupan por tratar de ganar sus honorarios, y mandan solicitantes que no cumplen con los requerimientos del puesto. Ciertamente, otros argumentan que cuando una empresa tiene problemas con una agencia de empleo, a menudo es error de la compañía al no entender el papel de la agencia y no aportar suficiente información acerca de la clase de candidatos que busca. Cuando una empresa selecciona con escrúpulo una agencia con una buena reputación, establece una relación de largo plazo y provee descripciones detalladas de los requerimientos del puesto, la agencia tiene mayor posibilidad de realizar un servicio valioso. Localiza y filtra a solicitantes, y reduce el tiempo y esfuerzo que los gerentes de ventas de la compañía deben dedicar al reclutamiento.

En fechas recientes, algunas empresas nuevas en internet, como *monster.com,* han llevado el concepto de la agencia de empleos en una dirección novedosa. Cada vez hay más sitios de empleo en internet que ofrecen un servicio valioso, que permite a los empleadores estar al tanto de posibles candidatos en internet. Al mismo tiempo, las personas tienen la posibilidad de investigar sobre cientos de puestos en internet de manera eficiente y eficaz.

Instituciones educativas

Las oficinas de colocación de colegios y universidades son una fuente usual de candidatos para empresas que requieren vendedores con sólidas habilidades mentales o formación técnica. De hecho, la mayor parte de las instituciones educativas dedican recursos a departamentos de "administración de carreras" para mejorar el desarrollo de las carreras de sus egresados. Las instituciones educativas son una fuente particularmente efectiva cuando se visualiza el puesto de ventas como un primer paso hacia una carrera en administración. A menudo, los universitarios tienen una mayor orientación social que las personas de la misma edad sin estudios universitarios, y las altas califi-

caciones son una evidencia de que el individuo es capaz de pensar con lógica, programar su tiempo con eficiencia y comunicarse razonablemente.

Pero los egresados de la universidad más jóvenes por lo general no tienen mucha experiencia de ventas, y requieren una capacitación y orientación más amplia sobre aspectos básicos de las ventas. Los candidatos con educación universitaria, asimismo, tienen fama de cambiar con mucha frecuencia de empleo, a menos que éste resulte desafiante y las promociones sean inmediatas. Una aseguradora, por ejemplo, dejó de contratar universitarios cuando se dio cuenta de que no se quedaban en el puesto durante mucho tiempo. Una rotación temprana algunas veces es más falla de la compañía que de los candidatos. Cuando los reclutadores pintan un cuadro irreal de las demandas y premios del puesto que se va a ocupar, o cuando reclutan personas sobrecalificadas para el puesto, el resultado a menudo es una alta rotación.[8]

Sin embargo hay una tendencia creciente a profesionalizar la carrera de ventas, y varias universidades y escuelas han creado cursos exhaustivos de ventas con la dirección de la University Sales Center Alliance. En la actualidad hay más de una docena de escuelas que ofrecen un grado de cuatro años en ventas, y muchas más dan a los estudiantes la oportunidad de obtener un certificado o diplomado en ventas. Estos programas suelen requerir un servicio social para adquirir experiencia de ventas en la vida real y una panorámica valiosa de las diversas opciones de la carrera de ventas. Los graduados de estos cursos son muy solicitados, pues el tiempo que tarda un graduado en ser productivo es 50% menor que en el caso de otros graduados. Además, es 35% menos probable que se vayan de la empresa. Si bien los cursos profesionales de ventas merecen una buena opinión por parte de los empleadores, las universidades apenas los están aceptando, sobre todo por la creencia anticuada e incorrecta de que las ventas personales no conforman una genuina disciplina académica.

Las escuelas técnicas y las vocacionales son otra fuente de candidatos que se ha ampliado con rapidez en años recientes. Muchas de estas escuelas tienen programas concebidos explícitamente a fin de preparar personal para las carreras de ventas. Significa que las empresas que recurren a estos programas no tienen que luchar con las actitudes negativas hacia las ventas que algunas veces se encuentran en egresados de la universidad. Los colegios técnicos y las escuelas vocacionales son particularmente ricas fuentes de candidatos para puestos de ventas que requieren buenas habilidades mentales y de comunicación, pero donde no es esencial el conocimiento técnico avanzado o haber estudiado en la universidad durante cuatro años.

Internet

Cada vez más compañías buscan aspirantes a través de internet. Ciertamente, como se ve en la figura 9.2, compañías como Dell Corporation ofrecen empleos y piden que los candidatos entreguen sus solicitudes por internet. Luego se revisan y se toma una decisión adecuada. En muchos casos, los solicitantes más jóvenes se sienten igual de cómodos al entregar esas solicitudes por internet que cuando las presentan impresas. Además, en algunas industrias (como las compañías de alta tecnología) el proceso real de presentar una solicitud por internet demuestra cierto conocimiento y nivel de "comodidad" con la tecnología. Por último, al enfocar la solicitud de internet a puestos específicos, la compañía consigue dirigir la información a las personas adecuadas con mucha eficiencia. Por ejemplo, las solicitudes presentadas a Dell mediante internet incluyen una referencia específica a un puesto, así que la información se puede enviar a la persona correcta en determinada ubicación geográfica.

Aunque es claro que el uso de internet para reclutar vendedores va en aumento, los aspectos únicos de los puestos de ventas, así como la necesidad de reunirse y entrevistar individuos en persona, la hacen una herramienta difícil para el reclutamiento. Sin embargo, es efectiva como dispositivo de filtrado, puesto que facilita procesar un gran número de solicitudes. Algunas compañías como IBM reciben miles de éstas a diario. Mediante internet, ellos procesan estas solicitudes hacia las personas correctas con eficiencia y eficacia.

PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN

Después de que se han determinado los requerimientos que se necesitan en un puesto y se han reclutado algunos candidatos, la tarea final es determinar qué aspirantes cumplen mejor dichos requerimientos y tienen la mayor aptitud para la empresa. Con el fin de obtener la información necesaria para evaluar a cada posible empleado, las compañías recurren a una combinación de las siguientes **herramientas y procedimientos de selección**:[9]

1. Solicitudes
2. Entrevistas personales
3. Verificación de referencias
4. Exámenes físicos
5. Tests psicológicos
   a) Inteligencia
   b) Personalidad
   c) Aptitud/habilidades

Investigaciones previas sugieren que, en promedio en todas las ocupaciones, los compuestos de calificaciones de las pruebas psicológicas son los que tienen la mayor validez predictiva del desempeño futuro de un posible empleado, mientras que las evaluaciones basadas en las entrevistas personales tienen un potencial predictivo más bajo. En otras palabras, las calificaciones de pruebas tienen las correlaciones más altas con el desempeño posterior de los candidatos y explican alrededor de 28% de la variación en el desempeño posterior del personal contratado. Las calificaciones basadas en las entrevistas personales explican sólo alrededor de 2% de su variación.[10] Por la capacidad de las pruebas psicológicas para predecir mejor el desempeño de ventas, resulta sorprendente que las empresas en realidad se valgan con más frecuencia de las entrevistas personales. Una encuesta de los procedimientos de selección seguidos por 121 empresas industriales indica que las entrevistas personales se emplean en forma casi universal, mientras que los tests psicológicos han sido la herramienta de selección menos usada, aunque su utilización se reavivó y está en aumento de nuevo. Sin embargo, las grandes empresas son más concienzudas en el uso de los tests psicológicos —y las descripciones detalladas de puestos— que las empresas pequeñas.

Solicitudes de empleo

Aunque los vendedores profesionales a menudo cuentan con currículos preparados, están en posibilidades de entregar a posibles patrones, muchos expertos en personal creen que una solicitud uniforme de la compañía facilita la evaluación de los solicitantes. Una solicitud de empleo bien diseñada asegura que la misma información se obtenga en la misma forma de todos los candidatos.

El propósito principal de la solicitud es recopilar información sobre las características físicas y la historia personal del aspirante. Estos formatos suelen incluir preguntas sobre lo siguiente: condición física del candidato, situación familiar, experiencia de negocios, servicio militar, participación en organizaciones sociales e intereses y actividades externas, que se utilizan para revisar requerimientos básicos, como la experiencia educativa.

Una segunda función del formato de solicitud es ayudar a los gerentes a prepararse para las entrevistas personales con los candidatos. A menudo, las respuestas de un solicitante a preguntas incluidas en la solicitud generan otras preguntas que deben explorarse durante una entrevista. Si, por ejemplo, la solicitud muestra que una persona ha tenido varios puestos en los últimos años, el entrevistador debe tratar de determinar las razones de estos cambios. Tal vez el entrevistador consiga averiguar si el solicitante es de los que se la pasan saltando de un empleo a otro, por lo que es poco probable que se quede mucho tiempo en la compañía. Un estudio realizado en una empresa farmacéutica encontró que la información contenida en una solicitud común —como el tiempo que el candidato estuvo en sus empleos anteriores y su experiencia de ventas— permitió distinguir a los vendedores que era más probable que se quedaran con la compañía con el paso del tiempo, de aquellos con más posibilidades de renunciar.[11]

Entrevistas personales

Las entrevistas personales les sirven a los gerentes para obtener elementos de juicio de las habilidades mentales y la personalidad del candidato. Una entrevista permite que un gerente tenga la oportunidad de evaluar las habilidades de comunicación, la inteligencia, la sociabilidad, la energía, la empatía, la ambición y otros rasgos que están relacionados con los requerimientos del puesto. Diferentes gerentes utilizan enfoques distintos en las entrevistas para lograr estos objetivos. Sin embargo, es posible clasificar todos estos métodos de realizar entrevistas personales en estructurados o no estructurados.

En las **entrevistas estructuradas** se pide a cada solicitante que responda las mismas preguntas predeterminadas. Este enfoque es particularmente útil cuando el entrevistador no tiene experiencia en la evaluación de candidatos, pues estas preguntas ayudan a guiar la entrevista e incluyen todos los factores pertinentes de las calificaciones del candidato. Y preguntar los mismos temas a todos los candidatos simplifica la comparación de sus fortalezas y debilidades. Muchas empresas recurren a una evaluación estándar de la entrevista para facilitar estas comparaciones; los entrevistadores califican la respuesta de cada solicitante a cada pregunta junto con sus impresiones generales del candidato.

Una posible debilidad de las entrevistas estructuradas es que el entrevistador muchas veces se sujeta rígidamente a las preguntas preparadas y deja de identificar o sondear las cualidades particulares o fallas de cada candidato. Aun así, en la práctica las entrevistas estructuradas no son tan inflexibles como supone esta crítica. Conforme un gerente gana experiencia como entrevistador, a menudo aprende a hacer preguntas adicionales cuando la respuesta del solicitante es inadecuada, sin interrumpir el flujo de la entrevista.[12]

En el otro extremo del espectro de las técnicas de entrevista está la **entrevista no estructurada**. Tales entrevistas dejan que el aspirante hable libremente sobre diversos temas. El entrevistador hace sólo unas pocas preguntas para dirigir la conversación hacia temas de interés, como las experiencias de trabajo del solicitante, sus objetivos de carrera y sus actividades externas. La justificación de este enfoque es que facilita obtener elementos de juicio significativos sobre el carácter y motivaciones del solicitante al permitirle que hable libremente con el mínimo de dirección. Asimismo, el entrevistador tiene la libertad de dedicar más tiempo a los temas en los cuales las respuestas del solicitante son originales o poco usuales.

Una entrevista no estructurada exitosa requiere de entrevistadores con experiencia y habilidades de interpretación. Como no hay un conjunto predeterminado de preguntas, existe el peligro de que el entrevistador descuide algunos temas esenciales. Suele resultar más difícil también comparar las respuestas de dos o más solicitantes. En consecuencia, puesto que la mayoría de los gerentes de ventas de las empresas tienen relativamente poca experiencia como entrevistadores, las entrevistas estructuradas son mucho más comunes para seleccionar nuevos vendedores, que los enfoques no estructurados.

En la entrevista misma, en particular en aquellas que son relativamente no estructuradas, algunos gerentes de ventas utilizan técnicas adicionales para conocer tanto como sea posible sobre el carácter y la actitud del solicitante. Una de ellas es la entrevista de tensión. El entrevistador pone bajo tensión al solicitante, ya sea mediante el silencio o con el empleo de rudeza; o por medio de sondeos y cuestionamientos constantes y agresivos. La justificación de esta técnica es que le sirve al entrevistador para conocer la forma en que el solicitante responderá y manejará la tensión que suele presentarse en las situaciones de ventas.

Otro enfoque es que el entrevistador pida al solicitante que venda algo. “Entregue al aspirante un lápiz, una engrapadora o cualquier otro objeto pequeño y pídale que lo ‘venda’. Un profesional debe ser capaz de vender cualquier cosa”, afirma un gerente de ventas. “Lo único que tiene que hacer es levantar la orden. Siete de 10 fallan en esta práctica.”[13]

Técnicas como éstas son muy útiles para evaluar el carácter y las habilidades de venta de un candidato, pero deben emplearse sólo como parte de la entrevista. Algunas veces los gerentes se obsesionan tanto con encontrar el “único mejor modo” de evaluar a los candidatos, que permiten que esta trampa de la entrevista interfiera con la comunicación real. Después de todo, otro propósito

Liderazgo 9.3 Seleccionar a los vendedores en persona: el papel de las entrevistas personales



Las entrevistas personales son el método más común para seleccionar a los vendedores. A pesar de las investigaciones que indican lo contrario, y quizá en parte porque es obvio por intuición, los gerentes de ventas creen que conocer en persona a un candidato es esencial para evaluar sus habilidades de venta individuales.

Los gerentes de ventas suelen adoptar una perspectiva más pragmática. Cynthia Braun, gerente de ventas regional del noreste de Lepel Corporation, se centra en las habilidades de presentación del candidato. Ella sugiere: "Vea qué tan preparados están. ¿Traen auxiliares visuales o comentan anécdotas interesantes para distinguirse?" La personalidad es otra característica evaluable en una entrevista personal. Dave Hinkes, ejecutivo de ventas de Xerox en Florida, opina: "Yo busco creatividad." También busca candidatos dispuestos a correr riesgos. Como ejemplo, Hinkes platica acerca de un candidato que iba bien hasta la hora crucial de preguntas y respuestas. El solicitante luego tomó la oportunidad de enfocarse por completo en los beneficios y las "redes de seguridad". Hinkes observa: "Un vendedor no debe estar al tanto de la seguridad. Preocuparse por la seguridad es un foco rojo de que no van a salir a dar todo de sí mismo".

Por desgracia, aunque se ha visto la importancia de reclutar al tipo adecuado de persona, los gerentes de ventas tienen muy poca capacitación en políticas y técnicas de reclutamiento. Se les informa sobre aspectos legales referentes a lo que no les está permitido decir o hacer, pero nunca se les capacita para que identifiquen a las mejores personas para un puesto en ventas. Saber cómo conducir una buena entrevista laboral es un comportamiento que aprende. Por ejemplo, para tomar correctas decisiones de reclutamiento, los gerentes deben saber cómo y cuándo usar preguntas estructuradas o sin estructurar, y cómo identificar las características básicas de un individuo.

Los gerentes de ventas son muy necesarios en la línea frontal del proceso de reclutamiento, y deben desempeñar una función activa en lugar de depender de agencias de empleo, del personal de Recursos Humanos o del internet. El entrevistador debe obtener información básica sobre el candidato, como sus habilidades de comunicación, sus rasgos básicos de personalidad y su interés en el trabajo. Si un candidato pasa el examen inicial y llega a una segunda entrevista, los gerentes deben "profundizar" en el candidato para evaluar y, ojalá, validar su potencial. Aunque las entrevistas personales no deben ser la única herramienta para evaluar a un candidato, aún son la herramienta más eficaz para que los gerentes tomen la decisión crítica de contratar a un vendedor.

Fuentes: Bob Ayrer, "Hiring Salespeople-Getting behind the Mask", en *American Salesperson* 49, núm. 2, 2004, p. 20; y Audrey Bottjen, "Interview with a Salesperson", en *Sales & Marketing Management*, abril de 2001, p. 70.

de las entrevistas de empleo es dar a los aspirantes información sobre el puesto y la compañía, para que se interesen en entrar a trabajar. Un peligro real de las técnicas de entrevistas tramposas es que el solicitante se "desconecte" y pierda interés en trabajar para la empresa. Independientemente de qué clase de técnica de entrevista se use, los gerentes suelen apoyarse más en las entrevistas como medio de evaluar a los candidatos de ventas, que en cualquier otra herramienta de selección. Sin embargo, como se vio antes, hay pruebas de que las evaluaciones basadas en las entrevistas personales se hallan entre los pronósticos menos válidos de la actuación posterior en el puesto. ¿Significa esto que muchas empresas están haciendo un trabajo menos que óptimo al evaluar y seleccionar nuevos vendedores? ¿Hay formas de mejorar la corrección de las impresiones que se obtienen en las entrevistas? Estos temas se analizan en el recuadro Liderazgo 9.3.

Si un solicitante pasa la entrevista cara a cara, a menudo el siguiente paso es la verificación de referencias. Algunos gerentes de ventas cuestionan el valor de las referencias porque "siempre hablan bonito". Sin embargo, con un poco de habilidad, las verificaciones de referencias se vuelven una valiosa herramienta de selección.

La verificación de referencias permite corroborar la precisión de los hechos informados por el solicitante. Es ingenuo suponer que todo lo que un candidato ha escrito en su currículo o formato de solicitud es cierto. Se debe verificar la información sobre empleos previos y grados universitarios. Como se vio anteriormente, no siempre la gente dice la verdad en sus currículos (George O'Leary y su solicitud para el puesto de entrenador encargado de fútbol en la University of Notre Dame).

El descubrimiento de datos falsos en la solicitud de un candidato genera cuestionamientos sobre su honestidad, así como de qué es lo que intenta esconder. Las referencias aportan información y opiniones agregadas sobre la aptitud de un solicitante y su desempeño en empleos anteriores. Llamar a varias referencias y sondearlas de manera profunda consume tiempo y costo, pero también arroja información valiosa y protege contra la comisión de errores costosos en la contratación.[14]

Exámenes físicos

Uno no suele pensar que las ventas sean una actividad físicamente demandante; sin embargo, estos puestos a menudo requieren mucha resistencia y la capacidad física de soportar una enorme tensión. De allí que, aun cuando los exámenes físicos sean relativamente costosos en comparación con otras herramientas de selección, muchos gerentes de ventas los ven como auxilios valiosos para evaluar a los candidatos.

Los gerentes deben ser muy cautos al requerir exámenes médicos, en especial si incluyen pruebas específicas para detectar consumo de drogas o el virus del VIH entre los posibles empleados. De acuerdo con la Americans with Disabilities Act (que se examina con mayor detalle más adelante en este capítulo), ya no es aconsejable emplear un examen físico estándar para todos los puestos. Si se hace, el examen físico debe enfocarse sólo en atributos que estén directamente relacionados con los requerimientos del puesto. En muchos puestos de ventas, enfermedades como la diabetes o la epilepsia, por ejemplo, afectarían poco o nada la capacidad de desempeño del candidato. Por lo tanto, deben evitarse preguntas relacionadas con tales enfermedades, y debe asegurarse la confidencialidad acerca de cualquier información recopilada para situaciones de emergencia. De acuerdo con las disposiciones de la ley, el examen físico se debe realizar sólo después de haberse realizado la oferta de empleo, y ésta no se puede condicionar a los resultados del examen físico, a menos que en todos los casos los recién contratados para un puesto queden sujetos al mismo examen físico y los resultados funjan como registros médicos confidenciales.[15]

Tests

Un conjunto final de herramientas de selección que emplean muchas empresas consiste en tests encaminados a medir las habilidades mentales y rasgos de personalidad del solicitante. Las pruebas más comunes se agrupan en tres tipos: 1) inteligencia, 2) actitud y 3) personalidad. En cada categoría hay diversos tests usados por diferentes compañías.

Tests de inteligencia

Los tests de inteligencia son útiles para determinar si un solicitante tiene suficiente habilidad mental para desempeñar con éxito un puesto. Los gerentes de ventas tienden a creer que éstas son las pruebas más útiles de todas las usualmente empleadas para seleccionar vendedores. Los tests de inteligencia general están concebidos para medir las habilidades mentales de un aspirante al examinar lo bien que comprende, razona y aprende. El Wonderlic Personnel Test es una prueba común de inteligencia general. Es popular porque es corto; abarca cincuenta temas y completarlo requiere alrededor de 12 minutos. La WPT se administra ya sea en papel, PC o internet. Por último, está disponible en más de 15 idiomas, incluidos el chino y el ruso.

Cuando el puesto que se va a ocupar requiere una competencia especial en una o unas pocas áreas de habilidad mental, es posible utilizar un test de inteligencia especializado para evaluar a los candidatos; los hay para medir velocidad de aprendizaje, facilidad para los números, memoria, razonamiento lógico y habilidad verbal.

Tests de aptitud

Los tests de aptitud están diseñados para determinar si un solicitante tiene el interés o la habilidad de realizar ciertas tareas y actividades. Por ejemplo, el Strong Interest Inventory solicita a los candidatos que indiquen si les gustan o disgustan diversas situaciones y actividades. Esto determina si los

intereses de los solicitantes son similares a los de las personas que tienen éxito en diferentes ocupaciones, incluidas las ventas. Otras pruebas miden habilidades o destrezas, como la aptitud mecánica o matemática, que están relacionadas con el éxito en ciertos puestos de ventas.

Un problema con algunos tests de aptitud, es que en lugar de medir las habilidades naturales de una persona, miden el nivel actual de habilidad en ciertas tareas. Es posible enseñar o mejorar algunas habilidades necesarias para una venta exitosa mediante un programa de capacitación bien estructurado. Por lo tanto, rechazar aspirantes porque en la actualidad no tienen las habilidades necesarias, en algunos casos significaría perder personas que muy probablemente se convertirían en vendedores exitosos si se les capacita.

Tests de personalidad

Muchos tests generales de personalidad evalúan a un individuo en numerosos aspectos. Por ejemplo, el Edwards Personal Preference Schedule —que emplean muchas organizaciones— mide 24 rasgos; entre ellos, sociabilidad, creatividad e independencia. Sin embargo, tales pruebas contienen muchas preguntas y reúnen información sobre algunos rasgos que carecen de importancia para evaluar a futuros vendedores. Su realización requiere mucho tiempo. En consecuencia, en años recientes se han elaborado tests de personalidad que se concentran sólo en unos pocos rasgos que se consideran importantes para el éxito futuro de una persona en las ventas.[16] Estas pruebas suelen diseñarse y administrarse por servicios de pruebas individuales. Por ejemplo, Walden Testing tiene una prueba específica para evaluar las habilidades de venta de un individuo.

Preocupaciones acerca del uso de tests

Durante las décadas de 1950 y 1960 se utilizaron ampliamente los tests —en particular, los de inteligencia general y de aptitud de ventas— como herramientas de selección de posibles vendedores. Sin embargo, en Estados Unidos diversas preocupaciones y restricciones legales planteadas por la legislación de derechos civiles y las prácticas de contratación de oportunidades iguales, hicieron que el uso de estos tests fuera limitado hasta hace poco. La evidencia actual sugiere que los tests creados y aplicados adecuadamente son una herramienta de selección válida, lo que ha generado un incremento en su popularidad, aunque todavía son más utilizados en las grandes empresas que en las pequeñas.[17]

Aunque con todo y estos resultados, los administradores todavía ven los tests con recelo, y muchas empresas no los emplean como parte de su evaluación de candidatos a vendedores. Existen varias razones para estas actitudes negativas.

Por una parte, a pesar de que es un hecho que los tests tienen una validez predictiva relativamente alta, algunos administradores todavía dudan de que sean válidos para predecir el éxito futuro de vendedores en su empresa. Como se vio en el capítulo 8, no se han encontrado habilidades mentales o rasgos de personalidad que estén correlacionados positivamente con el desempeño en diversos puestos de ventas en diferentes empresas. Así, los tests específicos para medir tales habilidades y rasgos, resultan válidos para seleccionar personas para algunos puestos, pero carecen de validez para otros. Asimismo, los tests para medir habilidades y características específicas de los solicitantes no siempre producen calificaciones consistentes. Algunos tests comerciales no fueron elaborados de acuerdo con los procedimientos más científicos de medición; como resultado, su confiabilidad y validez son cuestionables. Incluso cuando una empresa cree que un rasgo particular, como la empatía o la sociabilidad, está relacionado con el desempeño del puesto, todavía queda la duda de qué test aplicar para medir ese rasgo.

Otra preocupación al respecto, en particular en el caso de los tests de personalidad, es que se rechacen personas creativas y talentosas simplemente porque sus personalidades no se ajustan a la norma de la prueba. Muchos puestos de venta requieren individuos creativos, especialmente cuando se van a preparar a futuras responsabilidades en la administración. Sin embargo, esos rasgos pocas veces se ajustan a un perfil de personalidad promedio, porque la persona “promedio” no es particularmente creativa.

Otra preocupación sobre los tests se refiere a las posibles reacciones que éstos provocan a las personas. Alguien razonablemente inteligente, "hábil en los tests", puede "falsear" los resultados de muchos de ellos al elegir las respuestas que cree que la administración desea. Estas respuestas tal vez no reflejen los sentimientos o conducta de esa persona. Asimismo, muchos posibles empleados consideran las pruebas extensas como engorrosas e incluso como una invasión a su privacidad. Por lo tanto, algunos administradores temen que exigir una gran batería de tests desaliente al candidato y reduzca la probabilidad de que acepte un empleo en la empresa.

Por último, un test determinado puede discriminar entre personas de diferentes razas o sexos, y usarlos es ilegal en Estados Unidos. En consecuencia, algunas empresas han abandonado los tests para no correr el riesgo de meterse en problemas legales.

Lineamientos para el uso apropiado de los tests

Para evitar, o por lo menos minimizar, los problemas que ya se mencionaron, los administradores deben tener presentes los siguientes lineamientos:

1. Las calificaciones de los tests deben considerarse sólo un elemento en una decisión de contratación. Los administradores no deben basarse en ellas para sustituir el trabajo de otras partes del proceso de selección, como las entrevistas y la verificación de referencias. No se deben eliminar candidatos sólo con base en las calificaciones de los tests. El mejor planteamiento es incorporar información de muchas fuentes (como pruebas, entrevistas y un proceso de selección). Los distintos tipos de datos aumentan la confianza al usar varias fuentes para corroborar la decisión. El documento de Chally "How to Select a Sales Force that Sells" (2005) ofrece una muy buena guía para integrar la información de exámenes escritos, entrevistas y verificación de referencias.
2. Los aspirantes deben responder a tests relacionados sólo con las habilidades y los rasgos que la administración, a partir de un profundo análisis de puestos, ha determinado que son importantes para cierto puesto. Los tests muy amplios que evalúan un número de rasgos que no son pertinentes para un puesto específico probablemente son inadecuados.
3. Cuando sea posible, deben utilizarse tests con "verificaciones internas de consistencia". Entonces, la persona que analiza los resultados puede determinar si el solicitante respondió con honestidad o falseó algunas respuestas. Muchas pruebas de reciente diseño hacen preguntas similares con fraseos ligeramente diferentes varias veces durante la prueba. Si los que responden lo hacen en forma honesta, deben dar siempre la misma respuesta a preguntas similares.
4. Una empresa debe realizar estudios empíricos para cerciorarse de que los tests son válidos para predecir el desempeño futuro de un solicitante en el empleo. Esta clase de prueba tangible de la validez de los tests es particularmente importante en vista de los requerimientos gubernamentales de iguales oportunidades de empleo. A menudo esto requiere contratar a un asesor experto en pruebas de empleo, como un psicólogo industrial o una empresa de pruebas que cuente con esta experiencia en personal.
5. Es importante incluir a candidatos ineptos y capaces en un estudio de validación. Si sólo se marca e identifica a los mejores empleados no se encontrarán los rasgos y habilidades que distinguen a los buenos elementos de los malos.

REQUERIMIENTOS DE IGUALES OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA SELECCIÓN DE VENDEDORES

El número de querellas presentadas al amparo de la legislación federal estadounidense que alegan discriminación en el sitio de trabajo, es cuantioso y va en aumento.[18] La base principal para estas demandas es el título VII de la Civil Rights Act de 1964, la cual prohíbe la discriminación en el empleo con base en la raza, sexo, religión, color u origen étnico. Otras leyes han ampliado la protección contra la discriminación en el empleo para incluir factores como la edad y las incapacidades físicas y mentales, según se observa en la figura 9.4. Por lo tanto, se debe tener extremo cuidado para asegurarse de que las herramientas de selección que una empresa utiliza en la contratación de

vendedores —especialmente en los procedimientos de entrevista y pruebas— no estén prejuiciadas contra ningún subgrupo de la fuerza de trabajo. En la figura 9.5 se ofrecen directrices relacionadas con la clase de preguntas que son ilegales o de alta sensibilidad, las cuales deben evitar los administradores al realizar entrevistas con fines de empleo o al desarrollar formatos de solicitud.

Requisitos para los tests

La sección 703(h) de la Civil Rights Act de 1964 aprueba el uso de “tests de habilidad desarrollados profesionalmente”, siempre que no estén “diseñados, pretendan usarse o se usen para discriminar por raza, color, religión, sexo u origen nacional”. No obstante, suponga que el patrón emplea inocentemente un test que sí discrimina, en el sentido de que una mayor proporción de hombres que mujeres o un mayor porcentaje de blancos que de negros reciben calificaciones aprobatorias. ¿Ha violado la ley el patrón? No necesariamente.

En tales casos, el patrón debe probar que las calificaciones del test son pronósticos válidos de un desempeño exitoso del puesto en cuestión. En otras palabras, es legal que una empresa contrate más hombres que mujeres para un puesto si es posible demostrar que los hombres poseen un rasgo o habilidad que les permite realizar mejor el trabajo. Esto requiere que el patrón tenga datos empíricos que muestren una relación significativa entre las calificaciones en el test y el buen desempeño en el puesto. Los procedimientos que se utilizan en las empresas para producir esta clase de prueba se describieron antes en este capítulo, cuando se expuso la forma de determinar si son válidos los requerimientos particulares del puesto.[19]

Requisitos para las entrevistas y las solicitudes de empleo

Como es ilegal discriminar en la contratación por razones de raza, sexo, religión y origen nacional, no hay razón para que una empresa en Estados Unidos pida esta información en su formato de solicitud de empleo o durante las entrevistas personales. Conviene evitar todas las preguntas que se relacionen con tales factores. Así no habrá duda en la mente del solicitante sobre si la decisión de contratación estaba prejuiciada o era injusta. Sin embargo, esto es más fácil decirlo que hacerlo, porque algunas preguntas aparentemente inocentes pueden ser interpretadas como intentos de obtener información que tal vez se emplee para discriminar a un candidato.

FIGURA 9.4
Legislación que afecta el reclutamiento y la selección en Estados Unidos de América

Acta legislativa	Propósito
Civil Rights Act of 1866	Concede a los negros los mismos derechos que a los blancos, y los tribunales la han ampliado desde entonces para incluir a otros grupos étnicos
Civil Rights Act of 1964 (Título VII)	Prohíbe la discriminación con base en raza, color, religión o sexo
Age Discrimination in Employment Act (1967)	Prohíbe la discriminación contra personas con edades de 40 a 70 años
Fair Employment Opportunity Act (1972)	Fundó la Equal Employment Opportunity Commission para asegurar el cumplimiento de la Civil Rights Act
Rehabilitation Act of 1973	Exige una acción afirmativa de contratar y ascender a personas con discapacidad si la empresa contrata a 50 trabajadores o más y busca un contrato federal que rebase los 50 000 dólares
Vietnam Era Veterans Readjustment Act (1974)	Exige una acción afirmativa de contratar a los veteranos de Vietnam y a los veteranos incapacitados de cualquier guerra por parte de compañías que tengan contratos federales que rebasen los 10 000 dólares
Americans with Disabilities Act (1990)	Prohíbe la discriminación con base en discapacidades, ya sean físicas o mentales. Se aplica a todos los patrones con 25 empleados o más desde el 26 de julio de 1992, y fue ampliado a patrones con 15 trabajadores o más el 26 de julio de 1994

FIGURA 9.5
Preguntas ilegales o de alta sensibilidad que se deben eliminar de solicitudes de empleo y entrevistas en Estados Unidos de América

Categoría	Temas ilegales o sensibles
Nacionalidad o raza	Se deben evitar comentarios o preguntas relacionadas con la raza, el color, el origen nacional o la ascendencia del solicitante (e incluso de su cónyuge). No se debe pedir una fotografía de los candidatos al solicitar el puesto. Si el conocimiento de otro idioma es parte importante del puesto, se puede pedir al candidato que demuestre su habilidad, pero no se le puede preguntar si es su lengua materna. Se puede preguntar al solicitante si es ciudadano estadounidense, pero no si es naturalizado o nativo —o sus padres o cónyuge— de Estados Unidos. A los candidatos que no son ciudadanos se les puede preguntar si tienen el derecho legal de permanecer y trabajar en el país.
Religión	No se debe interrogar a los solicitantes sobre sus creencias religiosas, o si la semana de trabajo de la empresa o el horario del puesto interfieren con sus convicciones religiosas.
Sexo y estado civil	Con excepción de puestos en que el sexo tiene una relación clara con su desempeño, el género del individuo no debe entrar en la decisión de contratación. Además, no está permitido hacer preguntas acerca del cónyuge (por ejemplo, cuál es su estatus en su trabajo). No es correcto preguntar al solicitante por los integrantes de su familia (la actual o la planeada en el futuro)
Edad	Se puede preguntar a los candidatos si son menores de edad o mayores de 70 años, porque existe legislación especial que norma el empleo de estas personas. Sin embargo, salvo estas excepciones, no se debe preguntar a los candidatos su edad o fecha de nacimiento.
Características físicas, discapacidades, desventajas y problemas de salud	Evite toda pregunta relacionada con la situación personal de salud de un individuo. Sin embargo, una vez que se ha proporcionado la descripción del trabajo por desempeñar, se puede preguntar a los aspirantes si tienen alguna característica física o mental que pudiera limitar su capacidad para desarrollar sus tareas.
Estatura y peso	Aunque no son ilegales, estas preguntas son delicadas, puesto que pueden proporcionar una base para la discriminación contra mujeres u hombres de ascendencia asiática o hispánica.
Situación financiera (bancarrota)	Las preguntas sobre la situación financiera de un individuo deben evitarse porque es ilegal negar el empleo a alguien sólo a causa de que se haya declarado en bancarrota.
Aprehensiones y condenas	Es ilegal hacer preguntas sobre arrestos anteriores. Se les puede interrogar sobre condenas anteriores, siempre y cuando el mismo empleador entregue al entrevistado una declaración acerca de cómo utilizará la información durante el proceso de selección.

Resumen

En este capítulo se analizaron los temas relacionados con el reclutamiento y la selección de nuevos vendedores. Estos temas abarcan desde la persona responsable de estas tareas hasta el efecto de la legislación federal estadounidense que prohíbe la discriminación en los procedimientos de selección con fines de trabajo.

Hay dos factores primordiales para determinar quién tiene la responsabilidad de reclutar y seleccionar a los vendedores: 1) el tamaño del grupo de vendedores y 2) la clase de ventas por efectuar. Por lo general, mientras más pequeño sea este grupo, más especializada es la tarea de ventas; mientras más se utilice a los vendedores como campo de entrenamiento para los gerentes de Marketing y Ventas, más probable es que las personas de mayor nivel, incluido el gerente de ventas, participen directamente en el reclutamiento y la selección. Para asegurarse de que los candidatos tengan aptitud para el trabajo, es útil considerar los procedimientos de reclutamiento y selección como un proceso de tres pasos: 1) el análisis y descripción del puesto; 2) el reclutamiento de un grupo de aspirantes, y 3) la selección de los mejores candidatos en el grupo de solicitantes.

La fase de análisis y descripción del puesto incluye un examen detallado de éste para ver cuáles son las actividades, tareas, responsabilidades e influencias ambientales que entran en juego. Este análisis lo lleva a cabo ya sea algún gerente de ventas o un especialista en análisis de puestos. Independientemente de quién lo haga, es importante que esa persona prepare una descripción del puesto que detalle los resultados del análisis. Por último, se emplea la descripción del puesto para formular un perfil de requerimientos que enliste y describa los rasgos personales y habilidades que debe poseer una persona para desempeñar las tareas y responsabilidades involucradas con el puesto.

El grupo de candidatos de donde la empresa hace finalmente su selección se genera de cierto número de fuentes, que incluyen: 1) personas dentro de la compañía, 2) personas de otras compañías, 3) instituciones educativas, 4) anuncios y 5) agencias de empleo. Cada fuente tiene sus ventajas y desventajas. Algunas, como los anuncios, suelen conseguir muchos candidatos. La pregunta clave que el gerente de ventas necesita responder es cuál fuente o combinación de fuentes es la que probablemente genere el grupo más grande de candidatos idóneos.

Una vez que se han establecido los requerimientos de un puesto y se ha reclutado a los aspirantes, la última tarea es determinar cuál de ellos es el que satisface en mayor medida los requisitos y tiene la mejor aptitud para el puesto. Para tomar esta determinación, las empresas a menudo utilizan algunas —y en algunos casos todas— de las siguientes herramientas y procedimientos: 1) formatos de solicitud, 2) entrevistas personales, 3) verificación de referencias, 4) exámenes físicos, y 5) tests de inteligencia, aptitudes y personalidad. Aunque la mayoría de los patrones encuentran que la entrevista y luego la solicitud de empleo son las más útiles, cada una parece desempeñar algunas funciones mejor que las opciones restantes. Esto explica por qué la mayoría de las compañías recurre a una combinación de herramientas de selección.

El título VII de la Civil Rights Act estadounidense de 1964 prohíbe la discriminación en la contratación con base en la raza, sexo, color, religión u origen nacional. Por lo tanto, una empresa debe tener cuidado en la forma en que aplica estos tests, la estructuración de su solicitud de empleo y las preguntas que formula durante las entrevistas personales, con el fin de que no se le acuse de violar esta disposición legal. Por ejemplo, una compañía que usa tests, debe ser capaz de demostrar empíricamente que los atributos que se miden están relacionados con el desempeño del vendedor en el puesto.

Términos clave

descripción de puesto
fuentes internas
fuentes externas
herramientas y procedimientos de selección
entrevista estructurada
entrevista no estructurada

Preguntas para analizar

2. El gerente de Ventas de uno de los productores más grandes del país de bienes de consumo ha identificado ocho factores que al parecer están relacionados positivamente con el desempeño efectivo. Al gerente de Recursos Humanos, que está preocupado por las altas tasas de rotación entre el personal de ventas, le gustaría aprovechar esta información para mejorar el proceso de reclutamiento y contratación de la empresa. Los factores clave son los siguientes:

   a) Fijación de prioridades; *b*) iniciativa y seguimiento; *c*) trabajo efectivo con otras personas; *d*) creatividad e innovación; *e*) pensamientos y solución de problemas; *f*) liderazgo; *g*) comunicaciones; *h*) dominio técnico.

   ¿Cómo podrían estos factores convertirse en parte del proceso de reclutamiento y contratación de la compañía? ¿Cómo definiría usted estos factores y determinaría si los solicitantes de empleos de ventas los poseen?

3. En un análisis reciente acerca del uso de internet para conseguir aspirantes, se generó la siguiente cita, que ejemplifica la aplicación de las computadoras e internet al proceso de reclutamiento y selección:

> No importa a quién conozca usted, la clase de ropa que vista, o si da un fuerte apretón de manos. Los aspirantes a un puesto posiblemente tengan que enfrentar pronto su entrevista más difícil: una computadora.

   ¿Cuáles son las ventajas de usar internet para realizar entrevistas preliminares de empleo? ¿Qué problemas es probable que encuentre una compañía que usa entrevistas asistidas por computadora?

4. Unos reclutadores universitarios estaban hablando sobre algunos de los estudiantes que habían entrevistado ese día. Un entrevistador describió así a una solicitante con excelentes acreditaciones: "Se veía demasiado femenina, como si necesitara que alguien la cuidara, y no tenía toda la seriedad necesaria para conseguir un empleo de ventas con nosotros". Cuando se le pidió que explicara su comentario, el entrevistador dijo: "Bajo su chamarra traía una blusa floreada con mangas onduladas y un cuello de encaje". El otro reclutador contestó: "¿Qué tienen que ver una blusa floreada, mangas onduladas y un cuello de encaje con su desempeño?" Comente su opinión al respecto.
5. Una fuente potencial de solicitantes de empleos de vendedor son los representantes de ventas que trabajan con los competidores. Un gerente de ventas indicó: "Piratear representantes de ventas de otras empresas tiene sentido. Dejemos que ellas los capaciten, luego nosotros los contratamos". ¿Es ético? ¿Es legal? ¿Tiene esta práctica un buen sentido comercial?

Reto de liderazgo: Internet o entrevista

Ron Deaple consideró todas sus opciones. Como gerente de ventas de cuentas claves de Cutting Edge Technology, era responsable de las ventas y soporte de los clientes más importantes de la empresa. Los negocios más importantes eran con fabricantes como Dell y HP, así como con otras compañías de producto (PalmOne, Blackberry). El puesto de Ron lo hacía en última instancia responsable de las relaciones con estos clientes.

Los gerentes de cuentas claves en Cutting Edge solían ser individuos más jóvenes y muy motivados. Aunque era útil contar con conocimientos en tecnología, Ron observó que era aún más importante que estos individuos comprendieran la relación de ventas. En su opinión, si un individuo sabía establecer una relación, sólo era cuestión de encargarse de capacitarlo en los aspectos técnicos del puesto. Ron había reclutado personalmente a casi todos los 50 gerentes de cuentas claves. Hasta ahora, Ron los había llamado de otras empresas, y contrataba a personas con al menos cinco años de experiencia. Además, Ron creía que era básico que los solicitantes sostuviesen al menos tres entrevistas: con él, con el vicepresidente ejecutivo de Marketing y al menos con otro gerente de cuentas claves.

Sin embargo, a Ron y a otras personas en Cutting Edge no les quedaba duda de que los antiguos métodos de confiar en recomendaciones y contactos de la industria no serían fuentes suficientes para los futuros solicitantes. Ron sabía que una fuente lógica de nuevos solicitantes sería internet. Estaban en una empresa de tecnología, y buscar a posibles vendedores en internet expandiría la lista de candidatos. Su preocupación era la falta de contacto directo con el solicitante. Sin duda así se generaría una buena lista de aspirantes, pero no tenía forma de saber si se trataba de la lista *adecuada*. Además, en su opinión, el proceso de la entrevista era esencial para identificar a los candidatos idóneos, y eso no era posible por internet.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de reclutar mediante internet? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de las entrevistas personales en el proceso de reclutamiento?

2. ¿Cómo abordaría las preocupaciones de Ron en cuanto a la utilización de la internet para su proceso de reclutamiento?
3. Diseñe un programa que le permita incorporar la internet y las entrevistas personales en el proceso de reclutamiento.

Representación de papeles: Bass Brokers, Inc.—B

Situación

Esta situación es la continuación del juego de roles del capítulo 8. Regrese a ese juego de roles y a sus notas para recordar el escenario.

Ahora que Roscoe Lee y Pat Tollford llegaron a un acuerdo sobre los criterios de selección básicos que debe usar Bass Brokers, Inc. al seleccionar a sus nuevos vendedores, decidieron ayudar más a los gerentes de ventas distritales, en especial al gerente de ventas del distrito 5, Jason Queen, con algunas guías para reclutar a los aspirantes a vendedores y con un procedimiento de selección más formal. Como el gerente de distrito más joven de Bass Brokers, a Jason le encantó la idea de estas nuevas guías y procedimientos para ayudarle a contratar vendedores y reducir la rotación laboral de su distrito. Roscoe y Pat invitaron a Jason a la matriz para hablar al respecto.

Personajes de la representación de papeles

Roscoe Lee, gerente de Ventas Nacional de Bass Brokers, Inc.

Pat Tollford, gerente de Recursos Humanos de Bass Brokers, Inc.

Jason Queen, gerente de Ventas del Distrito 5 de Bass Brokers, Inc.

Actividad

En grupos de tres, cada estudiante debe representar a un personaje. No importa el género. Antes de representar la reunión, trabajen por separado con el material del capítulo para elaborar recomendaciones respecto a lo siguiente: 1) un plan lógico enfocado a reclutar vendedores para Bass Brokers, principalmente dirigido a las fuentes adecuadas de aspirantes, y 2) un proceso de selección, dirigido en especial a las *herramientas y procedimientos de selección* correctos. Necesitarán prepararse para justificar sus recomendaciones en la junta. Después, reúnanse y representen el juego de roles con Roscoe, Pat y Jason. Primero, el grupo debe comentar los métodos para reclutar y obtener un consenso al respecto. Después, se deben discutir las herramientas y procedimientos de selección y llegar a un acuerdo también en este sentido. Asegúrense de que todos compartan sus recomendaciones y las justifiquen. Al final, deben salir de la reunión con un plan uniforme para que Jason y los demás gerentes de distrito de Bass Brokers pongan en práctica sus ideas en el siguiente proceso de contratación.

Minicaso: Digital Age Games

Digital Age Games es una compañía editora de videojuegos que llevó estos juegos a un nuevo nivel a principios de la década de 1990 con su famoso juego “Sack Attack—Extreme Football”. Por desgracia, nada de lo que ha sacado ha tenido popularidad desde entonces e intenta regresar con su nuevo juego “Drop-Kick—Extreme Wrestling”. Sin embargo, Digital Age ha encontrado una competencia “extrema” por el espacio en los anaqueles de los minoristas, pues las tres principales editoras (Digital Age no es una de ellas) ocupan 90% del mercado y un espacio correspondiente en los anaqueles. Por lo tanto, el grupo de ventas de Digital Age es un área clave que requiere atención.

Para resolver este problema, la directiva de Digital Age contrató a Shirley Hill, asesora de análisis laboral, para analizar los puestos de ventas de la empresa y dar un consejo general que coadyuve al mejoramiento del proceso de reclutamiento de dichos puestos.

Para realizar su análisis, Shirley comenzó por investigar la industria de los videojuegos en su conjunto, revisar la estructura de ventas y las descripciones de puestos de los principales compe-

tidores de Digital Age, y determinar metas y objetivos de su directiva. Ésta le indicó que deseaba concentrarse en los clientes potenciales y demostraciones de producto con una mayor atención personalizada de los vendedores (y por lo tanto, más viajes de los vendedores). También quiere que los empleados con conocimientos de los videojuegos y que entiendan mejor el producto se encarguen de transmitir este conocimiento y de realizar la venta de manera directa con los clientes.

Shirley habló extensamente con los gerentes de ventas para determinar lo que *hacen* en realidad los vendedores, y para saber quiénes se desempeñan bien y quiénes no. En sus visitas a la directiva percibió la tensión que provocaba su presencia en los representantes de ventas, a quienes les preocupaba que sus empleos estuvieran en riesgo, por lo que evitó tratar con ellos de forma directa.

Como las descripciones de puestos no se actualizaban desde 1997, su siguiente tarea fue crear una nueva descripción del puesto de representante de ventas. Su primer borrador fue el siguiente:

Representante de ventas

La organización de ventas estadounidense *Digital Age Games* maneja la colocación, comercialización al menudeo y publicidad minorista de apoyo para bienes de consumo por sus canales de menudeo y distribución establecidos.

Los representantes de ventas deben:

- Tratar con los distribuidores estadounidenses de videojuegos y otras cuentas regionales de productos de juegos tanto de video como de PC.
- Cumplir con objetivos de venta y de ingresos trimestrales.
- Mantener cuentas establecidas mediante un contacto constante con el cliente en busca de ventas de seguimiento.
- Ofrecer una retroalimentación/comunicación ágil y consistente con los gerentes y otras personas si es necesario.
- Criterios de selección:
- De dos a tres años de experiencia en ventas de productos de entretenimiento.
- Escolaridad universitaria.
- Que sepa trabajar en equipo y lidiar con la ambigüedad.
- Orientado al servicio al cliente.
- Sólidas habilidades de presentación y comunicación.
- Excelentes habilidades de organización y atención.

Por último, Shirley presentó sus recomendaciones respecto de las fuentes de nuevos aspirantes a vendedores. Como es básico para el puesto conocer sobre videojuegos y el producto, recomendó que la empresa buscara aspirantes sobre todo entre los empleados actuales de la empresa. También le pareció que, al publicar vacantes en internet tanto en la página de Digital Age como en otros sitios de empleos, Digital Age atraería a solicitantes conocedores de la tecnología. Shirley insistió en que estas dos fuentes ofrecerían aspirantes de notable competencia en un número más que suficiente.

Shirley estaba muy satisfecha con su análisis y recomendaciones, pero la directiva tenía ciertas preocupaciones y programó una reunión para platicar más con ella.

Preguntas

1. Con base en los hechos presentados, ¿Shirley hizo un buen análisis? ¿Qué más pudo haber hecho para evaluar los puestos actuales? Explíquelo.
2. Evalúe la descripción del puesto. ¿Usted añadiría, eliminaría o cambiaría algo?
3. Además de lo que recomendó Shirley, ¿qué otra(s) fuente(s) de aspirantes podría considerar Digital Age para reclutar a nuevos vendedores? ¿Por qué?

Bibliografía sugerida

Cron, William L., Greg W. Marshall, Jagdip Singh, Rosann L. Spiro y Harish Sujan, "Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005, pp. 123-136.

DelVecchio, Susan y Earl D. Honeycutt, Jr., "An Investigation of African-American Perceptions of Sales Careers", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 20, núm. 1, 2000, pp. 43-52.

Lopez, Tara y Amy McMillan-Capehart, "How Outgroup Salespeople Fit in or Fail to Fit in: A Proposed Acculturation Effects Framework", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 4, 2002, pp. 297-309.

Marshall, Greg W. Thomas H. Stone e I. M. Jawahar, "Selection Decision Making by Sales Managers and Human Resource Managers: Decision Impact, Decision Frame, and Time of Valuation", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21, núm. 1, 2001, pp. 19-28.

Sivadas, Eugene, Susan Bardi Kleiser, James Kellaris y Robert Dahlstrom, "Moral Philosophy, Ethical Evaluations, and Sales Manager Hiring Intentions", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, núm. 1, 2002-2003, pp. 7-21.

Testing and Assessment: An Employer's Guide to Good Practices, Dept. of Labor, 2000.

Wiles, Michael A. y Rosann L. Spiro, "Attracting Graduates to Sales Positions and the Role of Recruiter Knowledge: A Reexamination", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24, núm. 1, 2004, pp. 39-48.

Capítulo 10

Capacitación para las ventas: objetivos, técnicas y evaluación

Capacitación militar y éxito en las ventas

Conjuntar el talento adecuado en una fuerza de ventas implica varias decisiones. Por ejemplo, ¿debe reclutarse a los vendedores que ya poseen las habilidades necesarias, o debe concentrarse la atención en capacitar a la fuerza de ventas que ya está ahí? Los gerentes deben decidir lo siguiente respecto a las habilidades:

- Cuáles *pueden* enseñarse con capacitación
- Cuáles *deben* enseñarse con capacitación
- Cuáles *representan* un requerimiento previo para los candidatos de ventas



En algunas situaciones, la capacitación previa resulta muy benéfica, aunque muchas empresas, gerentes y líderes quizá no vean o comprendan la transferencia de los antecedentes únicos de la capacitación hacia sus entornos de ventas específicos.

Para que los líderes de ventas entiendan mejor el efecto de los antecedentes únicos de la capacitación en el éxito de ventas, Chally investigó el grado al cual la capacitación militar desarrolla habilidades cruciales de ventas. Se estudió también un segundo aspecto: si la capacitación militar mejora las habilidades de ventas, ¿estas habilidades diferirían según el rango militar y el tiempo de servicio? Chally comparó datos de archivo de 80 849 vendedores calificados en 156 habilidades medidas mediante el Chally Assessment con una muestra de 250 veteranos recientes de RecruitMilitary, empresa reclutadora dedicada a integrar a los militares a una vida civil, con sede en Cincinnati, Ohio. Se compararon resultados de: 1) Vendedores civiles y veteranos, 2) Oficiales veteranos y oficiales veteranos sin comisiones y 3) Veteranos con periodos de servicio breves y veteranos con periodos extensos de servicio.

Chally encontró que la capacitación militar desarrolla importantes habilidades de ventas y proporciona algunas ventajas a los veteranos respecto de los demás vendedores. En consecuencia, las empresas deben considerar a los veteranos para empleos que requieran las siguientes habilidades de ventas:

- Estilo cordial de comunicación (disposición para escuchar y responder de manera amistosa).
- Centrarse en resolver los problemas del cliente (establecer relaciones).
- Enfoque competitivo (motivación para ganar).
- Responsabilidad de los resultados comerciales básicos (conducta dirigida a metas definidas).
- Centrarse en resultados de corto plazo mediante ganancias crecientes (hacer las tareas pequeñas que llevan al éxito en las ventas).

La investigación reveló diferencias entre oficiales comisionados y sin comisión, y sugiere que es probable que los primeros se sientan más cómodos en funciones de ventas en las que: 1) Las decisiones rápidas forman parte del proceso de ventas, 2) Se valora la innovación, 3) El proceso de ventas implica un modelo de equipo y 4) Las metas de la organización coinciden con los objetivos de éxito personal. Los oficiales sin comisión, en cambio, se adaptan mejor en los puestos en los que: 1) La toma de decisiones es más lenta, 2) Los vendedores tienen la posibilidad de trabajar solos, 3) Los individuos tienen la oportunidad de ser líderes y 4) El éxito se define en función de metas individuales.

También se identificaron diferencias clave cuando se consideró la duración del servicio (se definió como veteranos de mucho tiempo a aquellos que contaban con más de 20 años en servicio, y como veteranos de poco tiempo, a los que tenían menos de cinco). Los resultados indican que los veteranos de mucho tiempo son proclives a intentar cerrar la venta más pronto, mientras que los veteranos de poco tiempo esperan antes de solicitar el cierre del trato. Los veteranos de mucho tiempo/vendedores también se caracterizan por las siguientes preferencias: 1) Tomarse el tiempo suficiente para preparar las presentaciones de ventas, 2) Esquivar escollos burocráticos para hallar una solución, 3) Compartir su experiencia con quienes buscan un aprendizaje más avanzado (entrenamiento) y 4) Evaluar el éxito por la *calidad* de los resultados. En cambio, los veteranos de poco tiempo/vendedores tienden a lo siguiente: 1) Presentaciones improvisadas, 2) Trabajar según los sistemas y procedimientos vigentes en la empresa, 3) Enseñar a los vendedores nuevos e inexpertos y 4) Evaluar el éxito por la *cantidad* de los resultados.

En conclusión, la investigación de Chally demuestra el valor de la capacitación militar de generar veteranos con mucho talento que beneficiarían a cualquier empresa. Para una compañía que enfrenta el reto de reclutar a candidatos capacitados y/o enseñar esas habilidades con capacitación a sus vendedores actuales, la clave es comenzar por concentrarse en las competencias de ventas cruciales para el éxito en el puesto.

Fuente: HR Chally Group, 2007.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los vendedores operan en un ambiente altamente competitivo y dinámico. Además, los nuevos vendedores deben asimilar una gran cantidad de información acerca de los productos de la compañía, y de los clientes. Un elemento clave para mejorar el éxito de los vendedores actuales y preparar a nuevos vendedores es la capacitación. Las compañías del siglo XXI entienden que una buena capacitación es un componente esencial en el éxito de sus vendedores. En este capítulo se analizarán los objetivos, las técnicas y los métodos para evaluar la capacitación de los vendedores.

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- Identificar los temas clave en la capacitación de ventas.
- Entender los objetivos de la capacitación de ventas.
- Analizar el desarrollo de los programas de capacitación de ventas.
- Entender la capacitación de vendedores novatos y de vendedores experimentados.
- Definir los temas que abarca un programa de capacitación de ventas.
- Entender los diversos métodos para realizar la capacitación de ventas.
- Señalar cómo medir los costos y los beneficios de la capacitación de ventas.

ASPECTOS PROBLEMÁTICOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS VENTAS

Capacitar a los vendedores constituye una enorme industria. En 2006, las compañías estadounidenses gastaron 50 000 millones de dólares en capacitación. En la figura 10.1 aparece una lista de las 10 principales organizaciones de capacitación en 2006, según *Training Magazine*. No es una

sorpresa que el tema de la capacitación de ventas por lo general genere considerable interés entre los gerentes de todos los niveles de la compañía. Los gerentes de ventas —nacionales, regionales y distritales— buscan diversos objetivos con la capacitación. Los gerentes de cuentas nacionales desean que la capacitación ofrezca detalles específicos sobre ciertas industrias y enseñe al representante de ventas a cultivar relaciones cercanas con los clientes (un tema fundamental, en especial en lo que respecta a las grandes cuentas nacionales). Los gerentes de mercado están interesados en cuánta capacitación recibe un representante de ventas para enfrentarse a los complejos problemas de los clientes en línea. Desde luego, los gerentes de productos esperarán que los representantes hayan sido bien adiestrados en el conocimiento, especificaciones y aplicaciones de los productos. Incluso los gerentes que están más lejos de la función de marketing, como los de recursos humanos, tendrán interés en el proceso de capacitación de ventas. Los reclutadores saben que un mejor programa de capacitación de ventas eleva la capacidad de la empresa para reclutar y conservar vendedores. Unas cuantas empresas han elaborado programas de capacitación en ventas tan fuertes, que los participantes que completan el programa lo comparan con haber recibido un segundo diploma universitario o una maestría en administración de empresas.

Al determinar las necesidades de capacitación de ventas se deben considerar tres aspectos:[1]

- *¿A quién se debe capacitar?* En la mayor parte de las empresas, los nuevos vendedores reciben una combinación de capacitación y orientación respecto de las políticas y procedimientos de la compañía. Pero este hecho genera los cuestionamientos acerca de la capacitación para diferentes tipos de vendedores y, según el mercado o los cambios en la competencia hayan modificado la naturaleza de las tareas de ventas, la capacitación para las diferentes etapas de carrera del mismo vendedor.
- *¿Cuál debe ser el enfoque principal de un programa de capacitación?* La capacitación de ventas engloba los siguientes propósitos: conocimiento del producto, conocimiento de la compañía, conocimiento del cliente o habilidades de ventas (por ejemplo, manejo del cliente y habilidades de presentación). Todos estos propósitos son importantes de algún modo pero el grado de significación de cada tipo de capacitación difiere según la situación de venta, la factibilidad del enfoque y los costos de la capacitación, y la naturaleza de la estrategia de marketing de la compañía.
- *¿Cómo se debe estructurar el proceso de capacitación?* Los siguientes métodos son algunas opciones: la capacitación con base en el mismo trabajo y la experiencia, en contraste con un programa centralizado más formal y consistente; capacitación basada en la web o en un instructor, y capacitación interna, en contraste con la capacitación externa.

Estos puntos indican con claridad que la capacitación de ventas es un proceso continuo y no un suceso único. La capacitación para nuevos vendedores infundirá, en un plazo relativamente corto, una vasta masa de conocimientos cuya adquisición les ha tomado muchos años a los representantes de ventas más talentosos. La capacitación de ventas para los vendedores experimentados, por otra parte, en ocasiones es resultado de la oferta de nuevos productos, cambios en la estructura del mercado, nuevas tecnologías, actividades de la competencia, etc., aunado a un deseo de reforzar y

FIGURA 10.1
Principales empresas de capacitación de *Training Magazine*

Fuente: *Managesmarter.com*, octubre de 2007.

Empresa
Booz-Allen Hamilton
IBM
Ernst & Young
Ritz Cartton Hotel Co.
Lockheed Martin
Verizon Wireless
Wyeth Pharmaceuticals
Pfizer
KLA-Tencor
General Mills

mejorar habilidades cruciales de ventas. Aunque algunos gerentes tienen una visión limitada acerca de los objetivos que debe alcanzar la capacitación de ventas —por ejemplo, incrementar la motivación— otros identifican diversos objetivos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN DE VENTAS

Aunque los objetivos específicos de la capacitación de ventas varían de una compañía a otra, hay cierto acuerdo sobre los objetivos más generales. La capacitación de ventas se emprende con el fin de incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo, reducir la rotación de personal, mejorar las relaciones con el cliente y propiciar un manejo más eficiente del tiempo y del territorio.

Incrementar la productividad

Un objetivo de la capacitación de ventas es aportar a los alumnos las habilidades necesarias para que su actuación en ventas contribuya de manera positiva a la empresa. En un periodo relativamente corto, la capacitación trata de enseñar las habilidades que poseen los miembros más experimentados de la fuerza de ventas. Con ello se acorta de manera considerable el tiempo que requiere un nuevo vendedor para lograr niveles satisfactorios de productividad. Lucent Technologies, por ejemplo, atribuye gran parte de su éxito en la industria a su bien capacitada fuerza de ventas. Durante los últimos años, la industria de las telecomunicaciones experimentó un declive notable en todo el mundo; sin embargo, Lucent se ha desempeñado mejor que el promedio de la industria gracias en parte a la capacitación adicional de su fuerza de ventas. La empresa proyecta un buen crecimiento, incluso con ingresos de más de 8 000 millones de dólares y una recuperación de rentabilidad tras varios años de pérdidas.[2]

Mejorar el estado de ánimo

¿En qué forma logra la capacitación de ventas un mejor estado de ánimo? Uno de los objetivos de la capacitación es preparar a los alumnos para que realicen tareas de forma tal que su productividad se incremente con tanta rapidez como sea posible. Si saben qué se espera de ellos, es menos probable que experimenten las frustraciones que surgen al tratar de realizar un trabajo sin una preparación adecuada. Sin una capacitación de ventas, los representantes muchas veces no están en condiciones de contestar las preguntas que hacen los clientes, lo que suele llevarlos a la frustración y a un débil estado de ánimo. Los vendedores que no conocen con certeza los requerimientos de su puesto tienden a estar menos satisfechos con su empleo. La misma evidencia, por el contrario, demuestra que quienes están más conscientes de tal exigencia también están más satisfechos con las actividades de capacitación de ventas que ofrece su compañía.

Crear el formato correcto para la capacitación de ventas es una tarea difícil. En el recuadro 10.1, Liderazgo, se presenta un análisis de la creación de la experiencia de capacitación más efectiva. Una capacitación competente de ventas no se trata de inyecciones de motivación, sino más bien generar habilidades y técnicas específicas diseñadas para mejorar la habilidad del vendedor de manera que se le facilite obtener éxito en el campo.[3]

Reducir la rotación de personal

Si la capacitación de ventas logra producir un mejor estado de ánimo y mayor satisfacción en el empleo, entonces estos logros deben redundar en una menor rotación de personal. Es más probable que los vendedores jóvenes e inexpertos se desalienten y renuncien como resultado de no estar bien preparados para la tarea, que sus colegas más experimentados. La rotación también suele producir problemas con los clientes, ya que muchos de ellos prefieren que haya continuidad con los representantes de ventas. Un cliente que era atendido por un representante que renunció de repente puede transferir sus operaciones de negocios a otros proveedores, en lugar de esperar a un nuevo vendedor de la misma compañía. La capacitación de ventas, al reducir la rotación, aminora estos problemas. La industria farmacéutica ha realizado muchos esfuerzos para mejorar sus programas

Liderazgo El reto de una experiencia de capacitación eficaz: seguimiento 10.1



Muchos profesionales de la capacitación de personal le dirán que los alumnos más difíciles son los vendedores. Las conferencias motivadoras o las presentaciones en PowerPoint que no brinden herramientas reales, además de provocar el enojo de los vendedores, significarán un gasto inútil de dinero para la compañía. Los vendedores tienden a ser más independientes y más críticos de la información que reciben. En consecuencia, exigen una capacitación enfocada a ellos y que cubra sus necesidades y requerimientos específicos. Sin embargo, ofrecer una experiencia de capacitación eficaz es sólo la mitad del problema.

Las investigaciones dejan ver que los vendedores tienden a olvidar la mitad de lo que se les enseñó en la capacitación antes de cinco semanas. Esto sugiere que es importante no sólo crear una capacitación positiva y valiosa, sino reforzarla con un seguimiento posterior.

Para la directiva, el seguimiento posterior a la capacitación es un problema muy importante. De los cinco principales problemas que reportaron los gerentes de capacitación de ventas en un estudio reciente, tres se relacionaron con el seguimiento:

- *Problema 1. Aplicación deficiente del programa de capacitación.* No aplicar la capacitación de ventas según el programa que se indicó se menciona como la razón principal, con más de la mitad de los gerentes identificando este problema como significativo.
- *Problema 2. Carencia de resultados mensurables.* Es imposible saber qué resultado tuvo la capacitación si no se definen referencias claras de éxito.
- *Problema 3. Falta de cursos o materiales nuevos.* El seguimiento con materiales nuevos es esencial para que el programa original de capacitación en realidad sea eficaz.

No deja de llamar la atención que el problema número tres, la *falta de apoyo por parte de la directiva*, ha persistido en la capacitación de ventas por varios años. Sin embargo, de manera reciente, como se vio en el ejemplo de Lucent, los gerentes con mayor antigüedad se han dado cuenta de la importancia que reviste una fuerza de ventas bien capacitada para que la empresa alcance sus metas y objetivos generales.

Habrá que preguntarse, ¿cuál es la mejor manera de que una empresa proporcione seguimiento a la experiencia de la capacitación? Las siguientes herramientas se consideraron las más eficaces para apoyar la capacitación de ventas:

1. Compartir las experiencias y prácticas de ventas entre el equipo de ventas (59%).
2. Asesoría del gerente de ventas (46%).
3. Clases de seguimiento de la capacitación (43%).
4. Una exposición concisa de la directiva que detalle las expectativas de la capacitación (39%).
5. Compensación por incentivos para las nuevas conductas de ventas (36%).

Sin duda, para que la capacitación sea eficaz, la directiva debe comprometerse con el seguimiento y emplear herramientas que refuercen la capacitación para los vendedores.

Fuente: "Half Life of Sales Training", *American Salesman* 49, núm. 1, 2004, p. 23.

de capacitación de ventas, pues estima que la rotación de personal cuesta 200% del paquete total de compensaciones de un vendedor, y cita la capacitación como el factor más significativo para mejorar el porcentaje de retención de los vendedores de alto rendimiento. Puesto que las compañías farmacéuticas estadounidenses casi duplicaron su fuerza de ventas durante los diez años pasados, no sorprende que ahora se enfoquen en programas de capacitación de ventas diseñados para mejorar la retención y el desempeño.[4]

Mejora de las relaciones con el cliente

Un beneficio de la capacitación de ventas que acompaña a una menor rotación de personal es la continuidad en las relaciones con los clientes. Conservar al mismo representante de ventas para que visite a los clientes periódicamente promueve la lealtad de éstos, en especial cuando el vendedor es capaz de manejar sus preguntas, objeciones y quejas. Los clientes hacen pedidos para su propio beneficio. Los vendedores que no cuentan con una capacitación adecuada no aportan estos beneficios, por lo que resultan perjudicadas las relaciones con los clientes.

Mejorar las habilidades de ventas

Muchas compañías creen que el hecho de mejorar las habilidades básicas de ventas conduce a un mejor desempeño en el campo. Por ejemplo, la administración del tiempo y del territorio es una materia de muchos programas de capacitación de ventas. ¿Cuánto tiempo debe dedicarse a las visitas de las cuentas existentes y cuánto tiempo a las de posibles nuevos clientes? ¿Con qué frecuencia debe visitarse cada clase de cuenta? ¿Cuál es la forma más efectiva de recorrer el territorio para asegurarse de que las rutas cubiertas sean las más eficientes respecto de la distancia y el tiempo que ello implica? Muchos programas de capacitación de ventas dan respuestas a estas interrogantes de los vendedores.

Investigar el tiempo de la relación entre el vendedor y el cliente, además, puede conducir a nuevos enfoques en la capacitación de ventas. Estudios recientes indican, por ejemplo, que es provechoso para los vendedores darle más estructura a sus presentaciones de venta cuando tratan con clientes inexpertos. Una estrategia de ventas centrada en la creación de una "agenda" para el cliente, conforme se mueven por el proceso de toma de decisiones, ayudará a los nuevos clientes que desconocen las características o beneficios del producto, los servicios, o ambos. Esta clase de información se suele comunicar con mucha eficacia a los vendedores por medio de un programa de capacitación de ventas.[5]

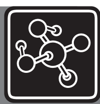
ELABORACIÓN DE PROGRAMAS PARA CAPACITACIÓN EN VENTAS

No hay duda de que la capacitación de ventas es una función importante. Sin embargo, cuando se tratan de implementar este tipo de programas, surgen numerosos problemas. Hace poco se pidió a los gerentes de capacitación de ventas de más de 30 000 organizaciones que identi-ficasen sus más importantes problemas y prioridades de capacitación. Señalaron el vínculo entre los programas de capacitación con la estrategia comercial como lo prioritario para los siguientes años, lo cual significa capacitar a los vendedores para que se centren en el cliente y proporcionarles las herramientas necesarias para construir relaciones sólidas con él mediante el incremento de valor a su negocio. No obstante, estos gerentes decanos citaron algunos obstáculos muy importantes para alcanzar las metas de la capacitación; entre ellos:

- Los altos ejecutivos que no se comprometen con la capacitación de ventas.
- Falta de apoyo por parte de los gerentes de ventas operativos y de los vendedores.
- Falta de comprensión por parte de los vendedores de lo que se supone va a lograr la capacitación (objetivos).
- Falta de comprensión de los vendedores respecto de la aplicación de la capacitación a sus actividades cotidianas (falta de conexión entre la capacitación y las actividades de ventas específicas).[6]

Todo lo anterior conduce a una pregunta importante: ¿qué está haciendo la administración que permite que surjan estos problemas? Existen dos problemas. Primero, con mucha frecuencia la administración espera que la capacitación de ventas sea una panacea que cure todos los males en las ventas de la compañía, cuando en realidad el problema de ventas quizá ni siquiera tiene nada que ver con la fuerza de ventas (por ejemplo, una deficiente calidad del producto o una cadena de suministro mediocre no entrega los productos a tiempo). Capacitar más a la fuerza de ventas no va a ayudar a mejorar las ventas de la empresa si el producto o servicio no agrega valor para el cliente. Si estos males no se resuelven, los recortes presupuestales a menudo comienzan con el programa de capacitación de ventas. Además, muchas veces la administración no entiende la capacitación de ventas: la considera un costo de hacer negocios y no una inversión que habrá de producir dividendos en el futuro. ¿Por qué se evalúan sólo los costos y no la otra mitad de los estados financieros (los ingresos adicionales generados por una capacitación eficaz)?[7] El segundo problema tiene que ver con la función de capacitación de ventas: es decir, la evaluación de los programas de capacitación de ventas. Históricamente, muchos de los programas de esta clase se han realizado sin medir los resultados.

Innovación Fracaso de la capacitación de ventas: causas y remedios 10.2



¿Por qué fracasan tantos programas de capacitación de ventas? Los profesionales de ventas luchan con esta cuestión desde hace años. Hace poco, un estudió sugirió cuatro razones del fracaso de estos programas:

- Demasiado énfasis en proveer lo novedoso en capacitación sin considerar las necesidades reales de capacitación de la fuerza de ventas.
- Demasiados programas se aplican "sin control". El programa se instrumenta sin ajustar la capacitación a las necesidades específicas de los vendedores o la empresa.
- Las demandas de tiempo limitan la capacidad del vendedor para poner en práctica las habilidades que aprendió en la capacitación.
- Como se menciona en el recuadro Liderazgo 10.1, se dedica muy poco tiempo a reforzar la capacitación de ventas.

Si bien estas razones ofrecen sin duda algunas luces sobre los problemas de la capacitación de ventas, es aún más importante ofrecer ideas para mejorar los programas de capacitación de ventas. Un modelo definido que destaca herramientas de capacitación específicas y resultados medidos incluye los siguientes pasos:

1. Lograr que se comprometan los líderes respectivos en el diseño del proceso.
2. Concentrar la capacitación en las áreas más necesarias.
3. Procurar que la capacitación sea pertinente para distintos grupos mediante la personalización del contenido y la presentación.
4. Cuantificar el perjuicio de no cambiar.
5. Incorporar nuevas conductas a las herramientas y procesos cotidianos.
6. Aprovechar a los gerentes y a quienes entiendan con facilidad para que asesoren a los demás miembros del equipo.
7. Ver en la capacitación una administración del cambio; crear un ambiente que fomente y recompense los cambios de conducta.
8. Fomentar la puesta en práctica inmediata de las nuevas habilidades.
9. Pedir a los vendedores que reporten sus éxitos a los gerentes al final del trimestre. Publicar y celebrar dichos resultados.
10. Medir los resultados.

Fuente: Heather Baldwin, "Rethinking Sales Training", *SellingPower.com,* artículo en internet de agosto de 2006.

Aunque las empresas ahora emplean más tiempo y esfuerzo en medir los resultados de la capacitación, persiste el problema de la medición. La evaluación es difícil, pero considerando los millones de dólares invertidos en la capacitación de ventas, no es demasiado pedir que se cuantifiquen los beneficios.

Más adelante en este capítulo se retoma el tema de la evaluación de los programas de capacitación. En el recuadro Innovación 10.2 se analiza el fracaso de los programas de capacitación de ventas y un modelo por fases para aumentar su éxito.

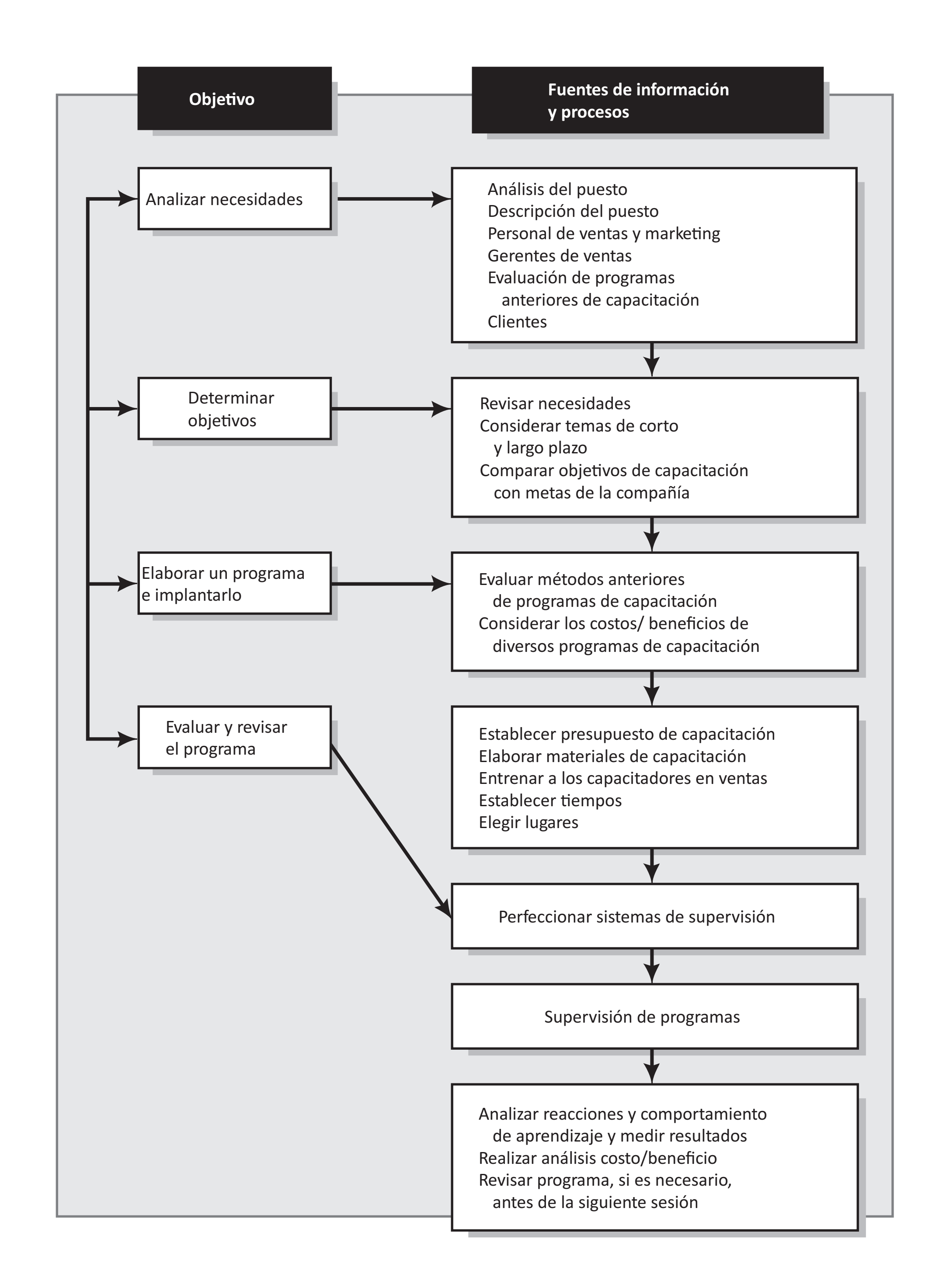
Generar credibilidad para la capacitación en ventas

Muchos capacitadores de ventas creen que sus programas carecen de credibilidad. Los recortes presupuestales con frecuencia atacan los programas de capacitación de ventas existentes.[8] Las consecuencias, en ocasiones, reflejan las creencias de la administración en el sentido de que estos programas han logrado poco y, por lo tanto, son eliminables. Los programas de capacitación tienen que ajustarse a las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y, exactamente igual que cualquier otro producto o servicio, deben generar valor para la empresa.

Análisis de necesidades

El punto de partida para generar credibilidad es establecer un **análisis de las necesidades de capacitación** de la fuerza de ventas (véase figura 10.2). Una forma de hacerlo es viajar con los representantes de ventas, observarlos y preguntarles qué necesitan saber para tener un mejor desempeño. Los gerentes de ventas de campo son una fuente útil de información porque están más cerca de los vendedores. Realizar entrevistas con miembros clave de la administración es una forma produc-

FIGURA 10.2
Análisis de las necesidades de capacitación del personal de ventas



tiva de identificar las necesidades de capacitación. Un experto propone el envío de cuestionarios anónimos a los clientes, en los que se les pregunte: "¿Qué espera de un vendedor de la industria? ¿En qué forma lo decepcionan? ¿Qué compañía de la industria hace el mejor trabajo de ventas? ¿En qué forma son mejores sus vendedores?" Otras fuentes incluyen los registros de la compañía que muestran datos de rotación de personal, evaluaciones de desempeño, y análisis de costos y ventas. Los estudios de actitud realizados entre la fuerza de ventas son útiles fuentes de información. Este análisis de necesidades responde a tres preguntas básicas: ¿en qué parte de la empresa se necesita la capacitación?, ¿cuál debe ser el contenido de ese programa?, y ¿quiénes necesi-

tan la capacitación? Chally recomienda que, para aprovechar al máximo el dinero invertido en capacitación, los gerentes deben: 1) Capacitar al personal adecuado para los puestos adecuados, 2) Centrarse en el personal con el mejor potencial, 3) Identificar a quienes se beneficien más con la capacitación y 4) Advertir que la capacitación de habilidades que maximiza las fortalezas suele ser más eficaz que la capacitación cuya intención es ayudar a superar las debilidades.

Conformación de objetivos

Es importante establecer objetivos realistas. Chally calcula que ni siquiera una capacitación eficaz puede mejorar las habilidades de una persona en más de 20%. Así que si hay gente en puestos incorrectos no será posible capacitarlos para que se conviertan en los mejores elementos, sino que sólo se les ayuda a mejorar sus "malas" habilidades para que "no sean tan malas". Como resultado, es básico establecer objetivos específicos, realistas y mensurables para el programa de capacitación de ventas. Los objetivos incluyen: aprender sobre nuevos productos, técnicas de ventas o procedimientos de la empresa; además deben ser sencillos. Si la directiva, por ejemplo, desea aumentar 10% las ventas, éste se convertiría en el objetivo general del programa de capacitación. Mientras que un objetivo particular sería enseñar a los representantes de ventas cómo conseguir nuevas cuentas, lo cual contribuiría a alcanzar el objetivo general, la medición en la capacitación de ventas es crucial. Más adelante se profundizará al respecto.

Elaborar e implantar el programa

En este punto se tiene que tomar una decisión acerca de volver a elaborar el programa de capacitación o contratar una organización externa para llevarlo a cabo. Muchas compañías, tanto grandes como pequeñas recurren a agencias externas para capacitación en ventas. Las pequeñas empresas suelen contratar por fuera la mayor parte de sus necesidades de capacitación. Las grandes, por el contrario, elaboran la mayor parte de sus programas y emplean a las externas para manejar necesidades especializadas. La falta de una cuidadosa investigación de los proveedores externos puede ocasionar problemas. Un gerente de ventas mencionó lo apenado que se sintió al contratar a una compañía que armó "un gran tinglado" que costó 65 000 dólares, pero no logró algún efecto duradero. Se recomienda el uso de las fuentes externas sólo si cumplen con los objetivos de la compañía.

Evaluar y revisar el programa

Diseñar un sistema de medición es el siguiente paso. He aquí algunas preguntas:

- ¿Qué se desea medir?
- ¿Cuándo se desea medirlo?
- ¿Cómo se va a medir? ¿Qué herramientas de medición están disponibles?

Emplear test para medir el aprendizaje no es difícil; medir la aplicación en el campo sí lo es. En una sesión de capacitación es posible evaluar la capacidad de un representante de ventas para demostrar un producto. Pero es más difícil evaluar si el representante hace una demostración efectiva frente a un cliente. Ésta es la razón por la que los gerentes de ventas constituyen un enlace importante: dan seguimiento y aportan retroalimentación sobre lo bien que los vendedores demuestran el producto. Los gerentes de ventas de campo también se encargan de asesorar al vendedor si hay necesidad de seguimiento.

Por último, las evaluaciones del desempeño de ventas proporcionan pruebas adicionales sobre el valor de la capacitación, aunque tal información debe utilizarse con cuidado. Los cambios en el desempeño, como los incrementos en las ventas, tal vez tengan su origen en factores no relacionados con la capacitación de ventas, y cuando los gerentes de capacitación, paradójicamente alteran sus propósitos, ponen en duda los esfuerzos de capacitación.

Las grandes compañías deben decidir qué grupo van a capacitar. No todos los integrantes de la fuerza de ventas necesitan capacitación. Naturalmente, el personal de reciente contratación necesita ser capacitado, tal vez primero en el puesto y luego ya una capacitación más centralizada, o algún otro

arreglo. Cuando los procedimientos o los productos cambian, todos en la compañía necesitan capacitación. Sin embargo, si ciertos representantes de ventas tienen problemas específicos en relación a su desempeño o actitud, entonces los esfuerzos de capacitación tienen que dirigirse a ellos y no a todos. Incluir a toda la fuerza de ventas implica gastos de recursos y crea problemas, en especial entre aquellos que no están experimentando el mismo problema. Cuando se prueba un nuevo método de capacitación, conviene utilizar un grupo que sea receptivo. Esta práctica incrementa la credibilidad, y crea un clima favorable para la continuación.

Al ser crucial la medición, el capacitador de ventas tiene que recopilar datos antes de que comience su labor. El análisis de necesidades mencionado antes aporta información importante en relación al contenido de programa. Si se observó, por ejemplo, que algunos vendedores tenían dificultades para manejar sus visitas a clientes, entonces la observación del capacitador o del gerente de ventas de campo después del programa debe proporcionar datos que indiquen cuál fue el valor de la capacitación. Los informes de visitas representarían otra fuente de información. El seguimiento debe continuar más allá de la verificación inicial (vea el recuadro 10.1), puesto que el uso de nuevas habilidades en ocasiones se llega a abandonar; cuando así suceda, es necesario reforzar la secuencia del proceso, que en su conjunto debe proporcionar a los capacitadores información que justifique el programa.

Los altos ejecutivos desean saber si los beneficios exceden o igualan los costos; mantenerlos informados acerca del éxito de los programas de capacitación contribuye a su credibilidad global.

Los programas de capacitación de ventas deben ser lo suficientemente factibles para convencer al gerente de ventas, o a los altos ejecutivos. La administración puede encontrar siempre otras opciones en qué gastar recursos.

CAPACITACIÓN DE NUEVOS VENDEDORES

Las compañías más grandes cuentan con programas específicos para capacitar a sus nuevos vendedores; sin embargo, estos programas difieren considerablemente en duración y contenido. Las diferencias a menudo reflejan variaciones en las políticas de la empresa, la naturaleza de los puestos de ventas y los tipos de productos y servicios. Incluso dentro de la misma industria, los programas de capacitación en ventas varían en duración, contenido y técnicas.

Aunque algunas compañías no tienen un plazo preestablecido para capacitar a sus nuevos vendedores, la mayor parte de ellas apoya la idea de un periodo fijo de capacitación formal. El tiempo varía de apenas un par de días en la oficina, pasando por ventas reales combinadas con asesoría en el puesto, hasta dos o tres años de capacitación intensiva en diversos campos y habilidades.

¿Qué explica esta variación? Primero, las necesidades de capacitación varían de empresa a empresa e incluso dentro de la misma empresa. Un fabricante de medicamentos tiene, por ejemplo, un programa de siete semanas para sus nuevos vendedores que se dedicarán a productos convencionales de consumo. Para aquellos destinados a vender productos más técnicos, la capacitación dura dos años.

Segundo, las características de la capacitación varían de acuerdo con las diferencias en las necesidades y aptitudes de los vendedores. Los vendedores experimentados tienen menos necesidad de capacitación que los inexpertos, aunque las grandes empresas requieren que todos reciban algún tipo de capacitación formal. Una fábrica tal vez requiera un programa de una semana para sus vendedores experimentados, y uno de dos a tres años para los inexpertos.

Una razón final para la variación en los programas de capacitación es la filosofía de la compañía. Algunos gerentes de ventas creen que la capacitación de nuevos vendedores debe concentrarse al principio de una carrera de ventas, pero otros opinan que debe distribuirse en un periodo más largo, que incluye una gran dosis de aprendizaje práctico. En la figura 10.3 se presentan las diferencias en la duración de los programas de capacitación de ventas para nuevo personal. Aunque ya cuenta con algunos años de antigüedad, el estudio Dartnell representa uno de los trabajos más recientes y completos sobre la capacitación de ventas. El estudio observa que se han registrado los

FIGURA 10.3
Duración y costo de capacitación de nuevo personal de ventas

Fuente: Christen P. Heide, *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey*, Chicago, Dartnell Corp., 1999, p. 143.

	Periodo de capacitación de nuevo personal (meses)	Costo (en dólares)
Tamaño de la compañía (en dólares)		
Menos de 5 millones	4.4	5 500
5-24.9 millones	4.2	8 141.1
25-99.9 millones	3.7	8 090.9
100-250 millones	1.7	7 400.0
Más de 250 millones	3.6	7 000.0
Producto o servicio		
Productos de consumo	3.4	5 354.2
Servicios de consumo	3.3	4 537.3
Productos industriales	4.8	9 893.5
Servicios industriales	4.8	9 060.5
Productos de oficina	3.8	6 269.4
Servicios de oficina	3.2	6 200.0
Tipo de comprador		
Consumidores	3.3	4 220.6
Distribuidores	3.9	7 256.5
Industria	4.3	8 234.2
Minoristas	3.2	6 711.0
Global	**3.9**	**7 079.8**

siguientes cambios en el seguimiento (tómese en cuenta que estos costos, sin duda, aumentaron en años recientes):

- En comparación con la información anterior, las pequeñas empresas, aquellas que tienen ventas anuales por menos de cinco millones de dólares, ahora gastan más en capacitación por cada nuevo vendedor. Emplean básicamente 5 500 dólares en capacitación por vendedor.
- La duración de la capacitación en estas pequeñas empresas se ha incrementado de 3.3 a 4.4 meses.
- Los datos indican que las compañías más pequeñas han demostrado mucho más interés en la capacitación que hace varios años.
- Estas compañías afirman que invierten tiempo y dinero en capacitar vendedores expertos, lo cual indica un fuerte compromiso con una fuerza de ventas bien entrenada.
- Las grandes compañías, aquellas que tienen ventas anuales de más de cinco millones de dólares, informaron un gasto menor de dinero en capacitación que en el periodo de la última encuesta.[9]

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL CON EXPERIENCIA EN VENTAS

Después de que a los alumnos de ventas se les envía a sus puestos en el campo, rápidamente se involucran en las relaciones con los clientes, desarrollo de la competencia y otros asuntos afines. Al paso del tiempo, su conocimiento de la evolución de la competencia y las condiciones del mercado pierden vigencia; incluso sus estilos personales de ventas se vuelven estereotipados y menos efectivos. Por los cambios en las políticas de la compañía y en las líneas de productos, asimismo, los representantes de ventas requieren programas de capacitación avanzados o de actualización. Pocas compañías suspenden la capacitación después de que los vendedores han concluido los aspectos básicos. La mayor parte de los administradores apoya el punto de vista de que la necesidad de aprender es un proceso que nunca termina, e incluso sus representan-tes de ventas más exitosos consiguen beneficiarse de una capacitación de actualización. En la figura 10.4 se muestra la dura-

FIGURA 10.4
Duración, tipo y costo de capacitación en ventas para representantes con experiencia

Fuente: Christen P. Heide, *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey*, Chicago, Dartnell Corp., 1999, p. 145.

		Tipo de capacitación		
	Horas por año de capacitación continua	Habilidades de ventas (%)	Producto (%)	Costo (en dólares)
Tamaño de la compañía (en dólares)				
Menos de 5 millones	30.1	40.7%	60.0%	3 752
5-24.9 millones	36.1	44.6	53.3	3 947
25-99.9 millones	31.0	45.4	47.6	3 902
100-250 millones	25.2	43.4	56.9	5 365
Más de 250 millones	38.0	44.2	51.3	4 824
Producto o servicio				
Productos de consumo	35.8	44.1	50.1	4 039
Servicios de consumo	33.9	49.3	47.5	3 623
Productos industriales	31.6	37.1	58.9	5 149
Servicios industriales	30.8	41.8	53.9	4 867
Servicios de oficina	41.8	38.0	59.0	4 261
Productos de oficina	33.3	45.2	56.0	3 470
Tipo de comprador				
Consumidores	36.2	45.3	53.4	3 142
Distribuidores	35.7	40.2	55.1	4 168
Industria	31.5	43.2	55.2	4 605
Minoristas	32.9	43.7	51.9	4 181
Global	**32.5**	**43.6%**	**54.0%**	**4 032**

ción, el tipo y los costos de capacitación de ventas de vendedores experimentados. La investigación de Dartnell arroja las siguientes observaciones:

- Los vendedores expertos en esta encuesta reciben en promedio 32.5 horas de capacitación continua al año, con un costo de 4 032 dólares por representante.
- El hecho de que los representantes con experiencia continúen recibiendo cada vez más capacitación, refleja un compromiso permanente de parte de la administración de proporcionar un aprendizaje continuo a sus mejores vendedores.
- Las compañías le dedican cada vez mayor cantidad de tiempo a la capacitación de productos y menos a la capacitación en habilidades de ventas.[10]

A menudo se brinda capacitación adicional cuando existe la posibilidad de promover a un representante de ventas. En muchas compañías, una promoción es algo más que moverse de ventas a gerente de ventas de distrito. Una promoción consiste ya sea en recibir el encargo de atender mejores clientes, ser transferido a un mejor territorio, moverse a un puesto de apoyo o ser ascendido a la administración de ventas. Siempre que a los vendedores se les asignan mejores clientes o mejores territorios, la capacitación adicional de ventas los familiariza con la correspondiente multiplicación de responsabilidades.

Muchas compañías descentralizan la capacitación de los vendedores expertos. Lucent, IBM y Cisco Systems se hallan entre las empresas que tratan de llevar la capacitación al campo mediante la utilización de programas basados en internet.

La capacitación de vendedores con experiencia se visualiza como un seguro para el principal activo de la compañía. Debbie Brady, directora de aprendizaje y efectividad organizacional de Edward Jones, compañía de servicios financieros, señala que el enfoque de la empresa en la capacitación le permite "prosperar en el caos", y afirma: "Al cultivar nuestra siguiente generación

de líderes y preservar la cultura de la compañía, permitimos que nuestros empleados realmente aprendan y crezcan."[11]

TEMAS DE LA CAPACITACIÓN EN VENTAS

Para los nuevos vendedores, el contenido de la capacitación tiende a permanecer constante al paso del tiempo. El conocimiento del producto o servicio aparece en la mayor parte de los programas, así como la orientación de la industria/mercado, la orientación de la compañía y las habilidades de ventas. Al margen de estos temas comunes, existe una amplia gama de materias diversas que van de la lógica, como la capacitación en la instrucción de la fuerza de ventas acerca de cómo construir relaciones exitosas con el cliente, y las ventas por equipos, hasta algunos temas muy discutibles, como la modificación de sus presentaciones de ventas con base en si el cliente trabaja "con el hemisferio cerebral izquierdo" o "con el hemisferio cerebral derecho".

Conocimiento del producto

Aunque el conocimiento del producto es fundamental, saber cuándo y cómo analizar este tema en una visita de ventas es probablemente más sustancial. Suele dedicarse más tiempo al conocimiento del producto que a cualquier otro tema, aunque el tiempo varía de acuerdo con el tipo de mercancía de que se trate.

Las compañías que fabrican productos técnicos y otras compañías relacionadas con la tecnología dedican más tiempo a estos temas que los fabricantes de productos no técnicos. Hewlett-Packard, Microsoft y otras dedican mucho tiempo a instruir a sus vendedores en los productos y servicios para servir mejor a los clientes. Es fundamental que el producto o servicio correcto se aplique a las necesidades únicas de cada cliente.

El conocimiento del producto significa conocer no sólo cómo se fabrica, sino también cómo se usa y, en algunos casos, cómo no debe usarse. Un fabricante de herramientas ofrece a sus ingenieros de ventas recién contratados una exposición extensa en la planta de los aspectos técnicos y de ingeniería. Antes de que salgan al campo, pasan cierto tiempo en la planta de un cliente para aprender la instalación de las máquinas y las operaciones en condiciones reales.

El conocimiento del producto no se limita sólo a los productos que va a vender quien recibe la capacitación. A menudo, los clientes desean saber cómo se comparan los productos de la competencia con los propios en precio, construcción, desempeño y compatibilidad. Los clientes esperan que los representantes les muestren la forma en que los productos del vendedor se pueden compaginar con los productos de la competencia, como cuando se instala una red de computadoras que incluye productos fabricados por diferentes compañías. Un fabricante de herramientas de maquinaria que suministra herramientas a la industria de la construcción les muestra a sus alumnos de ventas las herramientas de la competencia, de modo que sepan qué producto satisface mejor las necesidades del cliente.

Un objetivo sobresaliente de la capacitación en el conocimiento del producto es permitir que un vendedor aporte a sus clientes en perspectiva la información que necesitan para tomar decisiones. A continuación se enumeran algunos beneficios que se acreditan a los vendedores conforme adquieren conocimiento del producto:

1. Orgullo y confianza en la calidad de su producto.
2. Confianza en sí mismos, que surge del conocimiento técnico del producto.
3. Comunicación con los clientes mediante el uso del vocabulario operativo peculiar de la industria.
4. Comprensión del funcionamiento del producto que permite un diagnóstico efectivo de los problemas de los clientes.[12]

En suma, estos beneficios contribuyen a una mejor interacción vendedor-cliente.

Orientación al mercado/industria

La capacitación de ventas en la orientación al mercado/industria cubre tanto factores amplios como específicos. Desde un punto de vista amplio, los vendedores necesitan saber en qué forma la industria en la que se desempeñan encaja en la economía global. Las fluctuaciones económicas afectan la conducta de compras, lo que a su vez afecta las técnicas de ventas. Es común recurrir, por ejemplo, a la información sobre presiones inflacionarias para convencer a los posibles compradores de que anticipen las fechas de su decisión. Si la fuerza de ventas participa en la formulación de las proyecciones de ventas y en el establecimiento de cuotas, el conocimiento de la industria y la economía es un elemento esencial.

Desde un punto de vista más limitado, los vendedores deben tener un conocimiento detallado de sus clientes. Necesitan saber cuáles son las políticas de compras, los patrones y las preferencias de sus clientes, así como cuáles son los productos o servicios que estas compañías producen. En algunos casos, los representantes de ventas tienen que contar con cierto conocimiento acerca de los clientes de sus clientes; esa certeza adquiere mayor relevancia cuando los representantes de ventas venden mediante mayoristas o distribuidores, que a menudo quieren que los representantes los apoyen con los problemas de sus compradores. Se espera que los vendedores misioneros conozcan, de igual forma, las necesidades de los mayoristas y las de los minoristas, aun cuando éstos compren los de los mayoristas.

Orientación a la compañía

Los nuevos vendedores deben estar conscientes de las políticas de las compañías que afectan sus actividades de ventas. Como todos los nuevos empleados, deben recibir información acerca de las políticas de personal en aspectos como la estructura de sueldos y las prestaciones de la compañía.

Los representantes saben que los clientes solicitarán ajustes de precios, modificaciones en los productos, entregas más rápidas y diferentes términos de crédito. La mayoría de las compañías tienen políticas establecidas para tales asuntos, los cuales surgen de requerimientos legales o de prácticas de la industria. Sin embargo, con frecuencia los retrasos evitables y las posibles ventas perdidas son el resultado de una capacitación inadecuada sobre las políticas de la compañía.

Dos prácticas aportan a los vendedores el conocimiento de las políticas de la compañía. La primera requiere que los representantes en capacitación conozcan las políticas y los procedimientos de la empresa por medio de trabajar en las oficinas centrales en varios departamentos como crédito, procesamiento de pedidos, publicidad, promoción de ventas y embarque. El segundo enfoque hace que el vendedor nuevo trabaje en correspondencia durante algún tiempo; a la vez que éste recibe la capacitación, procesa pedidos de los clientes, mantiene contacto telefónico y postal con los compradores y algunas veces sirve como mediador entre la compañía y un grupo de clientes.

Las grandes corporaciones entregan manuales de ventas que aportan información de la línea de productos y políticas de la compañía a su fuerza de ventas. Un manual de ventas bien elaborado ofrece a los representantes de ventas una rápida respuesta a las preguntas de los clientes.

Administración de tiempos y territorios

Los nuevos vendedores también necesitan apoyo sobre la forma de administrar su tiempo y sus territorios, lo cual es percibido por los vendedores, según una encuesta de Learning International, como un problema importante. La administración también considera que la administración del tiempo es un tema crucial. Blue Cross y Blue Shield instituyeron un sistema de aprendizaje basado en internet para que los vendedores pasaran más tiempo con sus clientes. Dan Goettsch, gerente de capacitación de ventas comenta: “Uno de los grandes temas aquí es la noción de que el tiempo de ventas es una mercancía muy preciosa. Cualquier tiempo [que se pase fuera del campo] es costoso para el personal de ventas.”[13]

La familiar proporción 20-80, en la que 20% de los clientes de una compañía aportan 80% de los negocios, se aplica a la administración del tiempo y del territorio en sentido inverso. Con frecuencia hay representantes de ventas con habilidades en todas las áreas excepto en un manejo eficiente de su tiempo, y pierden 80% de éste con clientes que representan sólo 20% de sus ventas. La asignación

Liderazgo Ética de capacitación en el personal de ventas 10.3



La industria de seguros ha estado infestada de prácticas engañosas de ventas durante años. De hecho, la industria como un todo ha tenido mala reputación, puesto que muchos vendedores manejan técnicas de venta carentes de ética (y hasta ilegales). Varias empresas importantes de seguros reconocieron este problema y crearon el Insurance Marketplace Standards Association (IMSA) para ayudar a establecer, reforzar y promover criterios éticos en la industria de los seguros.

Para que IMSA certifique a una empresa, debe seguir políticas y prácticas establecidas para asegurarse de que sus vendedores realizan su trabajo con ética. La capacitación sobre prácticas éticas es un elemento básico del proceso de certificación. Se requiere que todos los agentes de ventas y el personal de apoyo tomen el curso de ética que imparten los gerentes de la agencia. Los profesionales de ventas reciben materiales de estudio sobre ética y se someten a examen.

La organización y sus miembros se suscriben a un estricto conjunto de criterios éticos que se resumen como los principios de conducta comercial ética de IMSA:

1. Ejercer el negocio de acuerdo con estrictos criterios de honestidad y honradez, y prestar a sus clientes ese servicio que, en las mismas circunstancias, se aplicaría o le exigiría a él mismo.
2. Ofrecer ventas y servicios competentes y concebidas para el cliente.
3. Enfrentar la competencia de manera activa y justa.
4. Proporcionar materiales de publicidad y ventas de propósito claro y contenido honesto y justo.
5. Dar trámite justo y expedito a las quejas y querellas de los clientes.
6. Mantener un sistema de supervisión y revisión razonablemente diseñado para apegarse a estos principios de conducta comercial ética.

Para 2007, menos de 20% de 1 000 empresas de venta de seguros de vida en Estados Unidos logró ser miembro de IMSA, lo cual no es ninguna sorpresa, en vista del estricto proceso de evaluación y certificación. Sin embargo, las empresas que obtienen su membresía cuentan con una ventaja competitiva.

Fuente: IMSA, www.imsaethics.org, otoño de 2007.

de una excesiva cantidad de cuentas a un representante de ventas o un territorio que es demasiado grande, más aún, produce problemas de tiempo y territorio.

El programa de un fabricante de equipo y suministros micrográficos capacita a sus vendedores para que “planeen su trabajo”. Aunque esta compañía orienta acerca de la administración del tiempo durante la capacitación en salón de clases, la responsabilidad principal reside en los gerentes distritales de ventas. Los representantes de ventas entregan sus proyectos de actividades cada dos semanas, y revisan los planes y el desempeño previos con el gerente distrital de ventas. El gerente distrital los ayuda a modificar los planes proyectados para ejecutarlos con mayor eficiencia. El deseo de una administración más efectiva de tiempo y territorios ha conducido al mayor uso del teléfono y del correo electrónico.

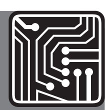
Problemas legales y éticos

Las declaraciones hechas por los vendedores tienen consecuencias legales y éticas. En el recuadro 10.3, Liderazgo, se describe la respuesta de una compañía a problemas éticos.

Han existido errores en la conducta ética que han desembocado en problemas legales. El ejemplo del recuadro 10.3 se deriva de problemas que enfrentaron grandes aseguradoras que permitieron que sus representantes incurrieran en prácticas deshonestas, como vender seguros de vida integral como si fueran anualidades. En cierto caso, el arreglo legal exigió el pago de millones de dólares. Un artículo en *BusinessWeek* señala lo siguiente:

> Después de un año de escándalos en los que participaron algunos de los nombres más importantes en seguros de vida, los consumidores finalmente están despertando. Esta abusiva práctica tiene lugar cuando los agentes engañan a los clientes para que sustituyan pólizas perfectamente buenas que tienen valor en efectivo, por otras.[14]

Tecnología El comercio electrónico utiliza capacitación electrónica en ventas 10.4



Las empresas y vendedores sienten una creciente presión para proporcionar valor agregado a sus clientes de forma más rápida y mejor. Esta situación ha provocado que muchas compañías exploren y apliquen una capacitación desde la internet. No causa sorpresa que se hayan necesitado varios años para que las empresas comprendiesen cómo y qué ofrecer en internet. Por ejemplo, Perfect Commerce, importante proveedor industrial de soluciones de comercio electrónico, estudió la capacitación basada en internet durante varios años antes de decidirse a conformar y estructurar su propio programa.

Industrias completas también ven ya en internet una forma de ofrecer capacitación básica. La Credit Union National Association (CUNA; 30) ofrece mucha capacitación a sus miembros mediante CPDonline, programa de capacitación que emula el entorno de aprendizaje del aula. Esta asociación fomenta que sus miembros proporcionen más capacitación por internet y ofrece herramientas para ayudarlos a instrumentar estos programas de capacitación.

Los minoristas también han visto que el internet es una herramienta excelente para capacitar. Empresas como Home Depot emplean la internet para transmitir información de productos a sus socios de ventas. PetsMart incorpora una amplia variedad de temas a sus programas de capacitación por internet, como ideas para encontrar y recibir clientes.

La capacitación mediante internet permite a las empresas mantener más control sobre el contenido y gastar menos en la capacitación. Al controlar el contenido, además, necesitan contratar a menos asesores externos en capacitación. De acuerdo con algunos cálculos, la capacitación por internet representa de 15 a 20% de toda la capacitación, aunque se espera que esa cifra aumente a casi 50% durante los próximos cinco años.

Tecnología

Muchas compañías entregan laptops a sus vendedores. Además, empresas como IBM también están en el proceso de utilizar oficinas en el hogar para sus fuerzas de ventas, lo cual elimina la necesidad de ir a una oficina. Con conexiones de redes de alta velocidad, una laptop o una computadora personal, impresoras y teléfonos celulares, prácticamente, un vendedor es autosuficiente. Los vendedores usan las PC para organizar sus visitas, entregar pedidos, enviar informes, verificar los niveles de inventarios y precios, recibir mensajes, presentar productos y hacer demostraciones de servicios. En algunos casos, el representante tiene acceso al sistema de apoyo de decisiones (SAD) de la compañía para saber qué productos se han vendido en un área o a un consumidor específico.

Las compañías han encontrado que el uso de las computadoras permite que sus vendedores pasen más tiempo con los clientes y que realicen su venta con mayor rapidez. El teléfono celular mantiene al cliente en contacto con el vendedor casi todo el tiempo. Acoplados con conexiones directas de redes que compañías como General Motors y Ford tienen con sus proveedores, no es extraño que muchos clientes sostengan que hay una comunicación más estrecha entre ellos mismos y los vendedores que los visitan. En el recuadro 10.4, Tecnología, se hace referencia a una aplicación de la tecnología de internet en la capacitación de ventas.

Temas de capacitación especializada

Con frecuencia, las compañías llegan a la conclusión de que la capacitación es mas efectiva cuando es especializada y se ajusta a las funciones de trabajo individuales. Las objeciones de los clientes acerca de los precios abundan en las transacciones de ventas, y a los gerentes no les agrada que los representantes ofrezcan descuentos con demasiada rapidez. Hace poco, Johnson Controls Inc., fabricante de sistemas automáticos de control con sede en Atlanta, instituyó un programa de capacitación de seis meses para estudiar el tema de las negociaciones de precios. Linda DeMars, gerente regional de ventas de Johnson Controls, informa: “Notamos que nuestros vendedores encuentran que es más cómodo, o parece como la única opción, rebajar el precio del mercado en vez de ‘agrupar’ o ‘construir valor’”. Una solución adoptada por Johnson Controls fue entregar a los vendedores información financiera detallada para lograr que tomaran decisiones más ventajosas.[15]

Muchas compañías, como Caterpillar Inc., gastan grandes cantidades de dinero cada año en ferias industriales. Las crecientes presiones de costos han obligado a la administración a intervenir más en el rendimiento según se gasta en estas ferias y otras actividades similares. El personal de Caterpillar seleccionado para participar en las exhibiciones de ferias industriales, como resultado, recibe un programa de capacitación diseñado para administrar las características peculiares de una feria industrial. La mayoría de los vendedores seleccionados tienen la capacitación y experiencia para hacer presentaciones profundas en sus especialidades. Pero aun cuando sean muy capaces en las labores que emprenden, no necesariamente poseen las habilidades para trabajar en una feria comercial e industrial. No siempre saben cómo calificar y atraer a nuevos clientes, manejar grandes multitudes y separar a los compradores de aquellos que sólo visitan las ferias por curiosidad.[16]

Otras materias que forman parte de los programas de capacitación incluyen lenguaje corporal, movimiento ocular e incluso sondeos para determinar si el cliente en perspectiva funciona con el hemisferio cerebral derecho o el izquierdo. Indicadores de personas de hemisferio derecho o hemisferio izquierdo serían si un cliente usa o no un reloj o si lleva una calculadora.[17] Cabe señalar, sin embargo, que no hay pruebas disponibles que apoyen la efectividad de este concepto como materia en la capacitación de ventas.

La capacitación de ventas también es útil para ayudar a los vendedores a trabajar en relación a problemas o temas que podrían limitar su desempeño. Los investigadores han informado recientemente que la ansiedad de las visitas de ventas (AVV) propicia problemas reales tanto en la eficacia como en la eficiencia de un vendedor. Uno de los resultados de la investigación es un enfoque en mejores métodos de capacitación para reducir la AVV antes de que se convierta en un problema para los vendedores.[18]

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN DE VENTAS

Los métodos de capacitación de ventas más usuales son la capacitación para el puesto, la instrucción individual, las clases en las instalaciones y los seminarios externos. Las compañías recurren a una diversidad de técnicas, pues aceptan que diferentes materias requieren distintos métodos (figura 10.5). Existe cierta superposición entre los métodos. La capacitación en el puesto incluye instrucción individual (asesoría) y clases en las instalaciones de las oficinas distritales de ventas. Las empresas en la actualidad están más dispuestas que en el pasado a buscar ayuda externa cuando se trata de resolver problemas de capacitación/motivación.[19]

Las empresas se han dado cuenta, por último, de que la capacitación de ventas no tiene que ser fastidiosa. En el recuadro 10.5, Innovación, se muestra otro ejemplo de la forma en que las compañías emplean ideas creativas para ayudar a capacitar a sus vendedores.

Como ya se mencionó, las empresas aún recurren a fuentes externas para una gran parte de sus necesidades de capacitación (figura 10.6). Sin embargo, emplear fuentes externas genera cierta polémica. Jack Falvey, asesor de ventas, afirma: “El diseño, perfeccionamiento y venta de materiales de capacitación es un gran negocio en la actualidad”. Las compañías se cuestionan si deben gastar dinero en contratar fuentes externas de capacitación. La respuesta de Falvey es: “Sólo si se dispone de grandes cantidades de dinero que sea posible gastar en forma discrecional y no se sepa qué hacer con él.”[20]

De acuerdo con Falvey: “Las ventas son una habilidad interactiva que debe adquirirse en combinación con el conocimiento de la manera en que usted y sus clientes hacen negocios. No se puede separar en un sistema genérico que, en cierta forma, después se recombine con su negocio.”[21]

Dr Pepper/Seven Up, como muchas otras compañías, ha establecido asociaciones de outsourcing que proporcionan programas de capacitación para todo tipo y nivel de empleados. La empresa contrató capacitación externa (Acclivus) para mejorar sus habilidades de solución de problemas con los clientes de su personal de ventas y servicio a clientes. Sin embargo, esta asociación no eliminó la función de capacitación de Dr Pepper/Seven Up. El efecto neto fue mejorar la capacidad de la empresa en esta materia.[22]

FIGURA 10.5
Métodos comunes de instrucción

Salón de clase con instructor
Libros/materiales de trabajo
Seminarios públicos
Cintas de video
CD-ROM
Autoevaluación
Representación de roles
Autoestudio sin computadora
Casos prácticos
Internet
Intranet
Juegos no basados en computadora
Juegos basados en computadora
Casetes de audio
Teleconferencias
Grupos de videoconferencias

Capacitación para el puesto

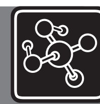
Algunas veces, la sola mención de **capacitación para el puesto (CPP)** atemoriza a los nuevos vendedores. El pensamiento de "aprender haciendo" es incómodo desde un punto de vista psicológico. Con frecuencia, esta reacción tiene su origen en una creencia incorrecta de lo que incluye la CPP. El enfoque de capacitación para el puesto no es de "nade o húndase", en que el alumno recibe un cuaderno de registro de pedidos y tal vez un manual de ventas, y se le dice "Salga y venda". La CPP debe ser un proceso planeado de manera cuidadosa en que el nuevo vendedor aprende haciendo y, al mismo tiempo, está empleado en forma productiva. Más aún, un buen programa de CPP contiene procedimientos establecidos para evaluar y revisar el avance de quien está en capacitación. Se deben sostener sesiones de crítica después de cada visita de ventas de CPP y elaborar resúmenes diarios. Las críticas

FIGURA 10.6
Métodos de capacitación en ventas

Fuente: Christen P. Heide, *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey*, Chicago, Dartnell Corp., 1999, p. 141.

	Porcentaje de compañías que los utilizan					
	Instrucción individual	**Tareas en el hogar**	**Clases intramuros**	**En el trabajo**	**Seminarios externos**	**Otros**
Tamaño de la empresa (en dólares)						
Menos de 5 millones	72.3%	13.1%	43.1%	78.5%	59.2%	6.2%
5-24.9 millones	71.2	16.9	64.4	85.0	72.5	8.8
25-99.9 millones	65.1	17.4	69.8	87.2	80.2	7.0
100-250 millones	54.2	20.8	75.0	91.7	79.2	4.2
Más de 250 millones	76.5	38.2	79.4	91.2	79.4	0.0
Producto o servicio						
Productos de consumo	75.7	21.3	61.8	89.7	72.1	6.6
Servicios de consumo	74.3	16.9	62.5	85.3	69.1	7.4
Productos industriales	66.0	20.0	62.5	83.0	71.5	6.5
Servicios industriales	66.9	18.2	60.4	79.2	76.0	7.8
Servicios de oficina	70.9	25.6	65.1	93.0	74.4	4.7
Productos de oficina	69.0	19.5	62.8	88.5	71.7	7.1
Tipo de comprador						
Consumidores	73.6	18.2	56.6	87.4	69.8	6.3
Distribuidores	69.6	18.7	62.6	85.4	74.9	5.8
Industria	69.7	18.1	62.3	83.2	72.6	7.1
Minoristas	72.4	20.0	60.0	91.0	71.7	7.6
Global	**69.8%**	**17.7%**	**60.8%**	**84.3%**	**71.0%**	**6.7%**

Innovación — Introducción a la capacitación creativa de ventas — 10.5



¿Quién dice que la capacitación debe ser aburrida? Muchas empresas han adoptado un nuevo modelo para la capacitación de ventas. Si bien el punto central sigue siendo transmitir el conocimiento y las habilidades de ventas necesarios para tener éxito, las empresas también se han percatado de que es posible impartir la capacitación de una forma única y Whirlpool, por ejemplo, envía a sus vendedores a una casa equipada con productos de su marca. Durante varios meses aprenden sobre los productos y cómo usarlos en un entorno real. Cuando los consumidores se quejan por la ropa mal lavada o trastos sucios, los vendedores tienen una nueva y mejor idea de sus problemas. Black and Decker también confía en colocar a sus vendedores en entornos de la vida real, y emplazó instalaciones que les permitan "poner las manos" en las herramientas. Con esas herramientas construyen y trabajan en proyectos que les ayudan a saber cómo interactúan sus clientes con los productos.

Otras empresas contratan a especialistas en capacitación externos para ofrecer una experiencia única de capacitación. Una experiencia distintiva es colocar a grupos de vendedores en la cocina para aprender habilidades de formación de equipos al trabajar juntos para planear, cocinar y servir una comida a los directivos. Otras variantes de capacitación son acampar en las montañas o ir de safari a África. Muchas están diseñadas para fomentar el trabajo en equipo y sacar a los vendedores de su entorno laboral cotidiano.

La clave es que la capacitación de ventas sea algo más que clases, computadoras e información del producto; es básico, no obstante, que la directiva tenga claridad de los objetivos y metas de esta clase de capacitación. Enviar, sin más, a los vendedores por una semana de campamento en las montañas, con una noción confusa de los resultados es costoso, y no generará un mayor desempeño ni vendedores más satisfechos.

incluyen la efectividad, las habilidades de ventas, la comunicación de la información en una forma convincente y otros criterios.

Investigaciones llevadas a cabo en los últimos años, señalan que la capacitación informal en el puesto es una forma muy efectiva para que los vendedores aprendan. De hecho, se sugiere que tres cuartas partes de todo el aprendizaje en el trabajo ocurre de manera informal. The Education Development Center identifica cinco claves para una efectiva capacitación informal en el puesto:

1. *Formar equipos.* Integrar en ellos personas con diferentes habilidades para resolver problemas.
2. *Reuniones.* Establecer tiempos para que los empleados de diferentes niveles y puestos se reúnan y compartan su modo de pensar en diversos temas.
3. *Interacción con el cliente.* Incluye la retroalimentación del cliente como parte del proceso de aprendizaje.
4. *Mentoría.* Aporta un mecanismo informal para que los nuevos vendedores interactúen y aprendan de otros más experimentados.
5. *Comunicación entre compañeros.* Crear oportunidades para que los vendedores interactúen con fines de aprendizaje mutuo.[23]

Un aspecto clave de la capacitación para el puesto es la asesoría que los alumnos reciben de los capacitadores, que son personal de ventas experimentado, gerentes de ventas o bien personal específicamente asignado para llevar a cabo la capacitación. La capacitación para el puesto y la asesoría a menudo tienen lugar en forma conjunta; esto se conoce como *capacitación de uno a uno*. La observación es una parte integral del proceso. Los gerentes están conscientes de que ayudar a un vendedor a alcanzar su pleno potencial significa pasar tiempo con él de manera personal. Un asesor especializado en el desempeño de ventas expresa: "Los gerentes desempeñan un papel esencial en el cultivo del talento. Necesitan adoptar un papel de asesoría." Y la retroalimentación individual suele ser más satisfactoria para los vendedores; uno de ellos resume así los beneficios del enfoque uno a uno: "Durante toda mi carrera de ventas, mi gerente iba conmigo a hacer visitas por lo menos dos veces al mes. Las clases [de ventas] nunca hubieran tenido efecto sin esa asesoría."[24] La CPP a menudo implica rotación del puesto; esto es, la asignación de alumnos a diferentes departamentos

mientras aprenden temas tales como la manufactura, el marketing, los embarques, los movimientos de crédito y cobranzas, y los procedimientos de servicios. Después de la capacitación para el puesto, muchos alumnos siguen una capacitación formal en el salón de clase.

Capacitación en salón de clase

Para la mayor parte de las compañías, la capacitación formal en salones de clase es una parte indispensable del entrenamiento, aunque muy pocas se apoyan exclusivamente en este tipo de capacitación. La capacitación en el salón de clase representa varias ventajas. Primero, cada alumno recibe información estándar en materias como conocimiento del producto, políticas de la compañía, características de clientes y mercado, y habilidades de venta. Segundo, las decisiones de capacitación formal a menudo ahorran un tiempo ejecutivo sustancial, porque así los ejecutivos se reúnen al mismo tiempo con todo un grupo de alumnos. Tercero, las sesiones de salón de clases permiten el empleo de materiales audiovisuales, como películas y cintas de video. Las conferencias, presentaciones y análisis de casos también se pueden programar en un ambiente de clase. La oportunidad de interacción entre los alumnos es una cuarta ventaja.

Esta interacción es benéfica, puesto que el refuerzo y las ideas de mejoramiento pueden proceder de otros vendedores. La actividad conjunta es tan importante que muchas compañías dividen a los alumnos en equipos para presentaciones de casos, lo que aumenta la interacción y los obliga a participar de manera activa.

La capacitación en el salón de clases también tiene desventajas. Es costosa y consume tiempo. Requiere que los vendedores se reúnan y que se cuente con instalaciones, alimentación, transporte, recreación y alojamiento. Los gerentes de ventas, que están conscientes de estos costos y demandas de tiempo, algunas veces tratan de cubrir muchos temas en un lapso breve. Como resultado, hay menos retención de la información. Muchas sesiones en corto tiempo llegan a saturar. Los gerentes de ventas deben evitar la tendencia natural de agregar más y más material, porque la exposición adicional se gana a menudo a expensas de la retención y la oportunidad de interactuar.[25]

Representación de roles

Una técnica muy difundida que se utiliza en la mayor parte de las compañías hace que el alumno actúe la parte de un representante de ventas en una sesión simulada de compra. Un instructor de ventas u otro vendedor hacen la parte de un comprador. La **representación de roles** se utiliza ampliamente para desarrollar las habilidades de ventas, pero también sirve para corroborar si el alumno aplica de manera adecuada los conocimientos que recibió a través de métodos diversos de instrucción. El alumno, el capacitador y los demás alumnos critican el comportamiento del vendedor inmediatamente después de la sesión de representación de roles, la cual es complicada porque una vez que un alumno actúa frente a los otros, su desempeño es criticado. Algunos de estos inconvenientes desaparecen si la crítica se dirige al alumno sólo y únicamente por parte del instructor. Cuando la representación de roles se maneja bien, la mayoría de los alumnos es capaz de identificar sus propias fortalezas y debilidades.

Métodos electrónicos de capacitación

Los **métodos electrónicos de capacitación**, y en particular internet, han revolucionado la entrega de la capacitación, no sólo en ventas sino en toda la empresa. Las compañías incluso entregan experiencias de aprendizaje de alta calidad a sus clientes mediante internet. Las empresas encuentran que estar en línea no sólo es efectivo en cuanto a la entrega de información justo a tiempo, sino también muy eficiente. La capacitación en línea está creciendo a gran velocidad. International Data Corporation reporta que, en 2006, la capacitación en línea fue una industria de 18 mil millones de dólares.[26]

Saber, entonces, que IBM invierte una gran cantidad de tiempo y recursos a la entrega de capacitación en línea para su fuerza de ventas, formada por más de 300 000 personas en todo el mundo, no es ninguna sorpresa. Su estrategia de capacitación en internet incluye la entrega de pequeños paque-

tes incrementales de información sobre productos y clientes justo a tiempo para completar proyectos específicos que están actualmente en la lista de actividades del vendedor.

Los grupos de conversación en línea permiten, además, que el vendedor reúna todavía más información o se retroalimente acerca de sus actividades actuales. En IBM se cree que esta utilización ha llevado a una mayor eficacia en los esfuerzos de ventas, y trata de mantener la capacitación en línea como una parte vital de su programa global de capacitación en ventas. Los planes prevén que 35% de la capacitación en ventas de IBM se realizará por internet. La clave es entregar la información en el momento y en el lugar que le resulte de mayor provecho al vendedor. Nancy Dixon, consultora en aprendizaje corporativo, cree que esta tendencia continuará: "Las personas están aprendiendo todo el tiempo. Corresponde a la compañía asegurarse de que tengan las herramientas que necesitan para enfocar ese aprendizaje en sus trabajos." Otro beneficio significativo del programa es el ahorro en costos. IBM calcula que ahorrará 200 millones de dólares sólo en la reducción de costos de viaje y hotel.[27]

Las compañías de capacitación en línea también entregan mucha capacitación en programas en disco y en CD-ROM. De hecho, el mecanismo de entrega número uno en la capacitación basada en computadoras es el CD-ROM.[28] Y aunque muchas empresas utilizan sistemas de entrega abierta directamente en internet, la forma más dominante de capacitación en línea es la red interna de la compañía, en la que 30% de la capacitación llega por medio de las redes internas.[29]

¿Funcionan estos programas? ¿Cumplen el objetivo de entrenar a los vendedores para que interactúen eficazmente con los clientes? No se han documentado con minucia las respuestas a estas preguntas. Como sucede con todos los métodos, como el conocimiento del lenguaje corporal o los movimientos oculares, hay mucha información que los vendedores necesitan para ser eficaces. La capacitación en línea es muy efectiva en la entrega de cierta clase de información, pero tal vez no elimine la necesidad de una capacitación personal de los vendedores.[30]

MEDICIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN VENTAS

La capacitación en ventas es una actividad que lleva tiempo y es muy costosa. ¿Vale la pena todo este esfuerzo? ¿Se justifican los **costos de la capacitación de ventas** por los beneficios que produce? Si se realiza adecuadamente, puede convertirse en una de las herramientas más útiles para incrementar la satisfacción y el desempeño de los vendedores. Sin embargo, como se muestra en el recuadro 10.6, Liderazgo, hay muchos obstáculos en el camino de una estrategia de capacitación exitosa.

La capacitación en ventas y el incremento de las utilidades tienen una relación oscura, en el mejor de los casos. Al principio de este capítulo se identificaron algunos objetivos generales de la capacitación en ventas: mejorar las habilidades de ventas, elevar la productividad, mejorar el estado de ánimo, reducir la rotación de la fuerza de ventas, cultivar mejores relaciones con los clientes y mejor administración de tiempo y territorios. Por desgracia, no es fácil señalar la relación específica entre la capacitación en ventas y estos objetivos generales. Se ha hecho muy poca investigación para determinar qué efecto, si es que existe alguno, tiene la capacitación en ventas sobre la fuerza de ventas. La mayoría de las empresas supone, sin dudas ni reparos, que sus programas de capacitación en ventas son exitosos. Después de todo, si una compañía tiene altas ventas y altas utilidades, ¿por qué tendría que suponer un gerente de ventas que la capacitación en este rubro no es efectiva?

Costos de la capacitación en ventas

Con la esperanza de mejorar su productividad global, los negocios gastan millones de dólares cada año en capacitación en ventas. De los datos de la figura 10.3 se desprende que sólo las compañías más grandes están en condiciones de darse el lujo de apoyar un programa de capacitación completo; sin embargo, todas las empresas necesitan la capacitación en ventas, independientemente de su tamaño. Las estadísticas sugieren que los negocios tienen una actitud relativamente generosa hacia la capacitación de ventas. Asignan fondos para capacitación con un cuidado mínimo de los resultados. Es claro que medir los beneficios de la capacitación de ventas es un tema que demanda atención.

Liderazgo Obstáculos en el camino para una capacitación exitosa en ventas 10.6



Son las ocho y media de la mañana y ya han transcurrido 30 minutos de un seminario que durará todo el día y que cuesta 1 000 dólares por persona; el vendedor sabe que ya ha escuchado todo eso antes, lo que significa otro día de capacitación con poco o ningún provecho. Las compañías gastan miles de millones de dólares en capacitación y les resulta difícil determinar su valor real.

Por desgracia, hay muchos problemas con el desarrollo de programas efectivos de capacitación. A continuación se presenta una lista de nueve problemas comunes que inhiben un éxito calificado en el entrenamiento en muchas organizaciones de ventas:

1. *La capacitación no puede resolver el problema.* La verdadera causa de muchos problemas entre el personal de ventas a menudo es algo que no se resuelve con mayor capacitación.
2. *Los vendedores ocupados, agotados, no están abiertos al aprendizaje de nuevas habilidades.* El personal se enfrenta a un problema fundamental: no hay tiempo suficiente. Cuando se alejan de sus clientes, las ventas se vienen abajo. En consecuencia, desean ver resultados inmediatos.
3. *Los gerentes no apoyan el programa de capacitación.* No es una novedad que los vendedores se muestren renuentes a participar activamente en la capacitación si la administración no lo apoya.
4. *En cada sesión se enseñan métodos y filosofías contradictorias.* Al recibir capacitación, es crucial que todos los vendedores estén familiarizados con lo que ha pasado antes, para que no se dé información contradictoria al personal de ventas.
5. *La capacitación no es pertinente para las necesidades actuales de la compañía.* Es importante que los gerentes que están al frente por lo menos aporten algo al contenido de los programas de capacitación.
6. *El formato de la capacitación no se ajusta a las necesidades.* Muchas compañías fallan al ajustar la necesidad con el formato. Por ejemplo, un seminario de medio día será apropiado para cambiar las actitudes de los vendedores, pero no para proporcionar información detallada sobre un nuevo producto. Un problema común es no incluir tiempo de práctica para que los vendedores apliquen lo que aprendieron en la capacitación. Si se les imparte un seminario de medio día sobre nuevas habilidades de ventas y luego se van, sin más, es muy poco probable de que esos atributos funcionen.
7. *Se abusa del aprendizaje electrónico, o se emplea en situaciones equivocadas.* Aunque el aprendizaje por medios electrónicos ha sido utilizado con éxito, muchas compañías lo emplean sin tomar en cuenta si es la metodología correcta para impartir la capacitación.
8. *No hay seguimiento después de la capacitación.* Las empresas gastan millones en la capacitación y nunca le dan seguimiento porque los vendedores no se sienten comprometidos a aplicarla.
9. *El capacitador no se logra relacionar con el equipo de ventas.* Un hecho de la naturaleza humana es que, si alguien no es interesante, las personas pierden interés. Un capacitador debe ser capaz de comunicarse con sus oyentes.

¿Es tan difícil ese proceso de medición? Después de todo, si se supone que la capacitación en ventas conduce a una mayor productividad, mejor estado de ánimo y menor rotación de personal, entonces, ¿por qué no medir los cambios en estas variables después de la capacitación? Algunos gerentes de ventas han hecho exactamente eso. Han advertido que, poco después de instituir la capacitación de ventas, se incrementaron las ventas. Por lo tanto, esto se debió a la capacitación de ventas. ¿Correcto? ¡Erróneo! A menos que se utilicen procedimientos adecuados para diseñar una investigación que ayude a determinar los beneficios, es difícil decir qué provocó el aumento de las ventas; éste, a menudo, es resultado de mejoras económicas, actividad de la competencia, cambios ambientales, tendencias estacionales u otras razones. En consecuencia, la investigación debe estar diseñada en forma cuidadosa para aislar estos efectos contaminadores, con el fin de identificar los beneficios atribuibles directamente a la capacitación.

Criterios de medición

Aun cuando las variables que intervienen, como los cambios en las actividades de la competencia, hacen que la evaluación de los programas de capacitación sea difícil, debe tener lugar alguna medición, la cual conlleva la interrogante sobre qué características de la capacitación de ventas deben

evaluarse. En la figura 10.7 se presenta una matriz de opciones de evaluación. Con frecuencia, las compañías eligen uno de los criterios mostrados en dicha figura para medir la eficacia; sin embargo, existen bases para argumentar que se deben poner en práctica varios criterios para evaluar los resultados de cualquier programa de capacitación en ventas. Por ejemplo, medir lo que se aprendió parece poco apropiado, porque el conocimiento obtenido tal vez no produzca los cambios deseados en la conducta. Sin embargo, también es inadecuado no evaluar los programas de capacitación en ventas, porque el programa habrá sido un fracaso si no se aprendió nada o si lo que se aprendió es inadecuado. La solución está en especificar adecuadamente los objetivos y el contenido del programa de capacitación, los criterios empleados para evaluar el programa, y el diseño de la investigación para determinar sin ambigüedad los objetivos.

Medición de los beneficios generales

Los beneficios generales de la capacitación de ventas incluyen un mejor estado de ánimo y una menor rotación de personal. El estado de ánimo se logra medir parcialmente con estudios de satisfacción en el empleo. Supongamos, por ejemplo, que una compañía midiera la satisfacción como parte de un análisis de necesidades y encontrara pruebas de que hay problemas. Un estudio de seguimiento de la satisfacción en el puesto después del programa correctivo de capacitación de ventas determinaría si el estado de ánimo cambió perceptiblemente.

La medición de reacciones y el aprendizaje es importante en la capacitación en ventas, tanto para el personal nuevo como para el que tiene experiencia. La mayor parte de las compañías mide las reacciones pidiendo a aquellos que asisten a la capacitación que completen una forma de evaluación, ya sea tan pronto como termine la sesión, o varias semanas después de que ésta haya concluido. Las emociones y el entusiasmo tal vez sean altos inmediatamente después de una sesión, pero la efectividad de la capacitación en ventas es mucho más que un sentimiento cálido. La medición de lo que se aprendió requiere la aplicación de tests. ¿En qué medida los alumnos aprendieron los hechos, los conceptos y las técnicas que se incluyeron en la sesión de capacitación? Ésa es la razón por la cual lo más idóneo es la aplicación de exámenes objetivos.

Medición de beneficios específicos

No es suficiente que el programa parezca satisfactorio y se aprenda algo. Se necesitan medidas específicas con el fin de examinar la conducta y los resultados para evaluar la eficacia. Un programa

FIGURA 10.7
Matriz de opciones de evaluación

Fuente: Thomas Atkinson y Theodore L. Higgins, "Evaluation Obstacles and Opportunities", en *Forum Issues*, febrero de 1988, p. 22

Nivel de evaluación: ¿cuál es el problema?	Información requerida: ¿qué información se debe reunir?	Método: ¿cómo recabarla?
Reacción		
¿Respondieron favorablemente los participantes al programa?	De actitudes	Evaluación Cuestionarios Comentarios Anécdotas Entrevistas con los participantes
Aprendizaje		
¿Aprendieron los participantes conceptos o habilidades?	Comprensión de conceptos, habilidad para utilizar sus destrezas	Tests de antes y después
Conducta		
¿Cambiaron los participantes su conducta en el trabajo?	Conducta en el trabajo	Calificaciones de conducta, antes y después, Técnica del incidente crucial Análisis de series de tiempo
Resultados		
¿Qué resultados personales u organizacionales se obtuvieron?	Cambios en las ventas, productividad o algún otro desempeño	Métodos de costo-beneficio

de capacitación en ventas, por ejemplo, tiene el propósito de asegurar más cantidad de nuevos clientes, y su eficacia se determina en parte al examinar los informes de visitas para saber si se están visitando nuevos clientes. Una forma de medir los resultados es mediante el rastreo de las ventas a nuevas cuentas, para ver si éstas se han incrementado. Si el objetivo específico de la capacitación en ventas fue incrementar las ventas de productos más rentables, las pruebas de logros satisfactorios permiten una medida parcial de la eficacia de la capacitación. Por último, si el objetivo fue reducir las quejas de los consumidores, entonces la medida específica apropiada ser determinar si se redujeron las quejas de los clientes.

La medición de beneficios específicos como de beneficios generales, presume que los programas de capacitación de ventas se diseñan para alcanzar ciertas metas. Éstas deben establecerse antes de que comience el programa. Ya que se han determinado objetivos específicos, es posible aplicar el mejor programa de capacitación para cubrirlos; la mayor parte de los programas de capacitación persigue varios objetivos. Entonces, es necesario realizar medidas múltiples de la eficacia del programa de capacitación para determinar los beneficios.

Estudios recientes revelan que muchas de las medidas de evaluación de la capacitación en ventas son simples, y consisten principalmente en reacciones al programa. Las medidas significativas de evaluación, como el aprendizaje, la conducta y los resultados se emplean con mucho menos frecuencia. A menudo, las medidas más fáciles de recopilar —comentarios del personal y retroalimentación de supervisores y capacitadores— son las que se aplican más. La evaluación de resultados finales (por ejemplo, cambios en el volumen de ventas) es relativamente limitada o inexistente.

En la figura 10.8 se muestra la forma en que los gerentes de ventas clasifican las diversas medidas tanto por importancia como por frecuencia de uso.[31] Es interesante observar que la medida más empleada es la evaluación del curso, aunque ocupa el noveno lugar en orden de importancia. La evaluación del curso es una medida de reacción que no revela los cambios en el aprendizaje, la conducta o los resultados relacionados con la capacitación de ventas.

Es difícil evaluar los beneficios de una capacitación. Un estudio pidió a los gerentes de ventas que identificaran las restricciones más importantes contra la evaluación de la capacitación de ventas. Las restricciones más comunes fueron el tiempo y el dinero, y la dificultad de reunir los datos o de tener acceso a los datos.[32]

Tendencias recientes en la evaluación de la capacitación en ventas

En años recientes ha surgido el interés por la evaluación de la capacitación de ventas. Los gerentes ya no están dispuestos a asumir que la capacitación es efectiva debido al crecimiento en las ventas. En la actualidad se pide a los gerentes que aporten pruebas concretas de que la capacitación constituye una diferencia. La evidencia basada en las reacciones de los vendedores o en tests de lo que se aprendió es útil, pero ya no es suficiente. Si la capacitación en ventas ha de considerarse como una inversión más que un costo, entonces los gerentes deben documentar los beneficios con el fin de calcular el rendimiento sobre la inversión.

¿Qué hay detrás del movimiento hacia una rendición de cuentas transparente? De acuerdo con Beverly Geber, editora de proyectos especiales de la revista *Training*, “Culpe a la Administración de Calidad Total o a la reducción de tamaño o a la impaciencia de los gerentes. El hecho es que a los capacitadores se les está presionando para evaluar los cursos de capacitación a niveles mucho más profundos.”[33] Un dilema que enfrentan muchos gerentes de capacitación de ventas es que aunque la administración desea pruebas que apoyen el valor de la capacitación, no se han presupuestado los fondos que se necesitan para la evaluación, en particular la medición de los cambios reales en los niveles de ventas. Este tipo de medición suele requerir el uso de un grupo de control que es una actividad poco habitual en la mayoría de las compañías. “En los negocios en que he estado nadie, especialmente en ventas, desea ser voluntario para estar en el grupo de control”, afirma Mark Faber, gerente de investigación y medición en planeación de ventas de Microsoft Corporation. “Los militares no tienen problemas para conseguir grupos de control: ‘Ustedes, señores, salen con fusiles, y los otros salen sin ellos’. Nadie en ventas desea salir sin fusil.”[34]

FIGURA 10.8
Clasificación global de medidas de evaluación

Enfoque	Tipo	Importancia	Frecuencia
Retroalimentación del alumno	Reacción	1	2
Evaluación del supervisor	Conducta	2	6
Autoevaluación	Conducta	3	7
Medición de resultados financieros	Resultados	4	9
Evaluación del cliente	Conducta	5	10
Retroalimentación de la supervisión	Reacción	6	4
Tests de desempeño	Aprendizaje	7	5
Comentarios del personal capacitador	Reacción	8	3
Evaluaciones del curso	Reacción	9	1
Evaluaciones de subordinados	Conducta	10	12
Mediciones antes y después del curso	Aprendizaje	11	11
Evaluación de compañeros	Conducta	12	13
Tests de conocimientos	Aprendizaje	13	8
Grupo de control	Aprendizaje	14	14

Faber y otros han podido lograr los fines de un método de control sin utilizar realmente grupos de control. “Es posible realizar la capacitación en un sitio y ver un cambio”, sugiere Dan Baitch, gerente de proyectos de investigación de Learning International de Stanford, Connecticut. “Entonces se implanta en otro sitio y se ve otro cambio. Entretanto, nadie está cambiando en los otros sitios, de modo que cada cual actúa como grupo de control respecto del otro.”[35]

Desde luego, es problemático equiparar los incrementos en ventas con la capacitación en ventas. Hay demasiadas variables que pueden incidir de manera positiva en las ventas: introducción de un nuevo producto, fallas de un competidor, incremento en la publicidad o mejoramiento en la posición competitiva mediante los precios. Al margen del método de evaluación que se utilice, los gerentes de capacitación de ventas enfrentan crecientes demandas sobre cómo evaluar sus programas.

Resumen

La capacitación de ventas es una actividad variada y continua que requiere tiempo y es costosa. Casi todas las compañias realizan algún tipo de capacitación en ventas; de hecho, la mayoría de los gerentes de ventas cree que la capacitación en ventas es una actividad tan importante que se necesita para todos, sin tomar en cuenta su experiencia. Algunos objetivos comunes de la capacitación en ventas son la enseñanza de habilidades de ventas, el incremento de la productividad, la mejora del estado de ánimo, la reducción de rotación de personal, y la optimización de las relaciones con el cliente, así como la administración de tiempo y territorio.

La duración de los programas de capacitación varía considerablemente. Las diferencias entre industrias explican no sólo las variaciones en la duración, sino también en el contenido de los programas. Las políticas de la compañía, la naturaleza del puesto de ventas y el tipo de productos o servicios ofrecidos también contribuyen a las diferencias en el tiempo y en los temas que se abarcan.

El conocimiento del producto es el área que recibe mayor atención, seguida por las técnicas de venta, la orientación a la industria/mercado y la orientación de la compañía. Esta distribución es bastante criticada.

Como resultado de varios cambios del entorno, también cambiaron el contenido y el método de la capacitación de ventas. Los vendedores en la actualidad cuentan con un teléfono celular y una laptop. Además, es probable que reciban capacitación por medio de Internet y CD-ROM, así como por parte de otras personas.

La capacitación en ventas es muy costosa y en general se considera provechosa. Es difícil establecer una medida precisa de los beneficios, porque no es fácil aislar los efectos producidos exclusivamente por la capacitación en ventas de aquellos que son consecuencia de otros factores, como cambios en la economía o la naturaleza de la competencia. La capacitación en ventas permite que los gerentes tengan la oportunidad de comunicar sus expectativas a la fuerza de ventas. Un programa de capacitación bien diseñado muestra a la fuerza de ventas cómo vender. Mediante la

capacitación, los gerentes de ventas tienen la oportunidad de comunicar sus expectativas de alto desempeño a la fuerza de ventas y de equiparla con las habilidades que necesitan para lograr altos niveles de desempeño.

Términos clave

análisis de las necesidades de capacitación
representación de roles
capacitación para el puesto (CPP)
métodos electrónicos de capacitación
costo de la capacitación de ventas

Preguntas para analizar

1. La respuesta de algunos representantes de ventas de Marlow Technologies al nuevo tema de capacitación de ventas no fue estimulante. Geoff Marlow, gerente nacional de ventas, se desalentó con lo que él entendió como una carencia total de cortesía de parte de su fuerza de ventas conformada por 15 personas. Para rectificar esta situación, contrató a una empresa asesora especializada en capacitación en buenas maneras, para que ofreciera una sesión de un día de duración referente a este tema. Frank Casey, uno de los que recibieron la capacitación de ventas de Marlow, no se sintió muy complacido y comentó: "¿Qué es esto? Ahora tenemos que ir también a escuelas de ¡etiqueta! Lo siguiente será enterarnos que nos enseñarán a vestirnos." ¿Los temas tales como las buenas maneras y la forma de vestir, ¿son adecuados para la capacitación en ventas? ¿Cómo determinaría usted la efectividad de esta clase de capacitación?
2. La recién designada representante de ventas estaba perpleja por su incapacidad para conocer las necesidades de los consumidores. Ella sostiene que sus clientes no están dispuestos a decirle qué problemas experimentan. Después de varias visitas conjuntas con ella, el gerente distrital de ventas aceptó que las respuestas de los consumidores no eran informativas. ¿Cuáles son las características de las buenas preguntas? ¿Cómo puede capacitarse al representante para que haga mejores preguntas?
3. Un experto sostiene que la capacitación en ventas no es tan complicada como algunos dicen. Él augura que independientemente de los avances en comunicación, recursos, tecnología y herramientas de capacitación, las habilidades básicas de ventas que los capacitadores enseñan a los vendedores cambiarán muy poco de aquellas que han tenido éxito en los pasados 50 años. Según el experto, lo que cambiará es la forma en que se capacitará a los vendedores para utilizar esas habilidades con eficacia. ¿Está usted de acuerdo con esa predicción?

Reto de liderazgo: ¿capacitar a quiénes?

Cuando Susan Jamison, directora de capacitación de ventas de O&F Products (líder en productos empacados para el consumidor), se reclinó en su silla, pensaba en las próximas sesiones semianuales de capacitación de ventas para la fuerza de ventas de O&F. Estas sesiones duraban tres días, y si bien los directores regionales podían cambiar un poco del contenido para ajustarlo a sus necesidades locales, Susan era responsable de conjuntar el proyecto y contenido generales de la capacitación. O&F hacía mucho hincapié en la capacitación, y estas sesiones eran un elemento importante en el compromiso constante de la empresa para tener a la mejor fuerza de ventas de la industria.

Tras una serie de reuniones con los principales gerentes de ventas y la aportación de ideas por parte de otros gerentes superiores de la empresa, todavía no estaba muy segura respecto del contenido de la capacitación para este año. Los gerentes de ventas pedían que la atención se enfocara en la información de los productos nuevos. La empresa había presentado varios productos nuevos en los años anteriores, y las ventas de algunos de ellos no cumplían con las proyecciones. El personal de ventas con más antigüedad sentía que en parte eso se debía a falta de capacitación y que los vendedores se beneficiarían con más capacitación sobre los productos existentes, en particular respecto a aquellos con los que O&F no ocupaba una posición de liderazgo en el mercado.

Al mismo tiempo, la directiva, en especial el consejo general de la empresa, quería que la atención se dirigiese a la ética de ventas. Hace poco, la industria había recibido críticas por llevar a cabo prácticas deshonestas y tal vez ilegales con sus distribuidores minoristas. La directiva quería que las sesiones de los tres días ofrecieran a los vendedores una mejor idea de la toma de decisiones éticas en la empresa.

Susan estaba en una posición delicada. Pensaba que ambos grupos tenían información legítima para presentarla en el seminario de capacitación. Por desgracia, sólo había tiempo para centrarse en una de las dos áreas (ética o conocimiento del producto).

Preguntas

1. ¿Cuáles son los beneficios y limitaciones al dedicar la capacitación sólo al conocimiento del producto?
2. ¿Cree usted que en verdad es posible enseñar ética en la capacitación?
3. Si estuviera en el lugar de Susan Jamison, ¿qué haría en esta situación, y por qué?

Representación de papeles: Bass Brokers, Inc.–C

Situación

Ésta es una continuación de las situaciones presentadas en los juegos de roles de los capítulos 8 y 9. Lea de nuevo sus notas para que recuerde el escenario.

Pasaron ya seis meses, y Jason Queen hizo dos contrataciones excelentes de nuevos vendedores para el distrito 5. El énfasis en los criterios de selección, fuentes de reclutamiento, y herramientas y procedimientos de selección parece haber dado frutos. La gerente de capacitación de ventas nacional de Bass Brokers, Gloria Long, acaba de regresar de una semana completa de trabajo con Jason y varios de sus vendedores, entre los cuales estaban los dos recién contratados. Programó una cita con Roscoe Lee, su jefe y gerente de ventas nacional, para reportarle sobre su "intervención" en el distrito 5.

"Estoy contenta con las contrataciones del distrito 5", le comentó a Roscoe cuando se sentó frente a su escritorio. "Hicimos muchos progresos en la institucionalización del reclutamiento y la selección. Ahora, ¿qué tal si vemos más de cerca nuestra capacitación?" Gloria explica que, aunque la capacitación normal que reciben durante el trabajo los nuevos vendedores de Bass Brokers sin duda cumple su cometido, quizá sea hora de ofrecer —aparte del modelo sobre la marcha que emplean los gerentes de distrito— algunas otras oportunidades de capacitación en toda la empresa. Roscoe tiene muy presente que Bass Brokers siempre ha dependido de los gerentes de distrito para la mayor parte de la capacitación, y que por lo general adopta la forma de acompañar periódicamente a los vendedores cuando visitan a los clientes y proporcionar realimentación positiva para su mejora. Este modelo aumentó con las visitas de Gloria, quien se dedica a acompañar a cada vendedor al menos una vez al año y a visitar a cada gerente de distrito una vez por trimestre.

"También he pensado en eso", responde Roscoe. "Estoy de acuerdo contigo en que debemos recapitular y evaluar si capacitaríamos mejor a nuestros vendedores si usamos diversos modelos. En especial, me gustaría que nos dedicáramos a preparar a los nuevos vendedores y a ofrecer mejores oportunidades de desarrollo profesional para todos nuestros vendedores. Hablemos de las opciones posibles y después pensemos en algunas sugerencias para que opinen los gerentes de distrito."

Personajes de la representación de papeles

Roscoe Lee, gerente de ventas nacional de Bass Brokers, Inc.

Gloria Long, gerente de capacitación de ventas nacional de Bass Brokers, Inc.

Actividad

Por parejas, un estudiante debe representar a un personaje; no importa el género. Antes de escenificar la continuación de la reunión, trabajen por separado con el material del capítulo para elaborar sus recomendaciones respecto a una mezcla de métodos de capacitación de ventas que en su opinión

sea la mejor para Bass Brokers. Necesitarán estar preparados para justificar sus recomendaciones en la reunión. Después realicen el juego de roles con la continuación de la reunión entre Roscoe y Gloria. Asegúrense de compartir sus ideas y justificarlas. Al final, deben salir de la reunión con una propuesta unificada para la capacitación de ventas en Bass Brokers, la cual se presentará en su momento a los gerentes de distrito para pedirles su opinión.

Minicaso: Fletcher Ball Bearings

Fletcher Ball Bearings, con sede en Lewiston, Maine, es uno de los mayores fabricantes mundiales de rosamientos y productos de rodamientos. Fletcher vende sus productos en muchas industrias, como la aeroespacial, de comunicaciones, de salud y de defensa. Los cojinetes Ball tienen muchos usos en esas industrias, como máquinas de turbina de gas, bombas de combustible, instrumentos para aeronaves, brújulas, piezas dentales y quirúrgicas, y motores eléctricos. Como es de esperarse, se trata de productos muy complicados que requieren un conocimiento técnico, no sólo por los rodamientos mismos, sino también por los productos de los que forman parte integral.

La compañía está integrada por varias divisiones, cada una de las cuales cuenta con su propia fuerza de ventas especializada. La división Aero fabrica y vende cojinetes para productos finales como hélices (helicópteros), hélices de aviones, motores de reacción, misiles, transductores, sistemas de aterrizaje, sistemas de encendido y satélites. La división Aero procura contratar vendedores con educación aeroespacial o de ingeniería y experiencia laboral pertinente. Sin embargo, el grado de experiencia varía de forma considerable entre sus 150 vendedores, e incluso los que cuentan con la mejor experiencia no saben todo, pues la tecnología cambia a un ritmo muy rápido.

Un nuevo director de ventas, Gordon Chase, llegó a la empresa hace un año, y de inmediato comenzó a manifestar la necesidad de capacitación para que los vendedores estén al día con el avance de los productos. Sin embargo, la junta directiva de la empresa rechazó su solicitud de que el presupuesto de capacitación de ese año fuera de 8 000 dólares por vendedor y en cambio lo redujo a 2 000 dólares por vendedor. La queja de la junta fue que la empresa había gastado una gran cantidad de dinero en capacitación durante el pasado pero que no había logrado identificar algún beneficio tangible.

Así que Chase trabajó lo mejor que pudo con el presupuesto aprobado y elaboró un programa de capacitación que ofrecía cinco horas de clase en aula al mes por vendedor. Esto incluía brindar información acerca de la orientación de la empresa, las especificaciones de los rodamientos que vendía la división Aero y algunos datos sobre los primeros actores en la industria y sus productos. La capacitación estaba administrada por gerentes internos de la empresa que sabían mucho tanto de los productos de cojinetes como de sus especificaciones. Había también miembros de asociaciones de la industria con un buen conocimiento laboral de las operaciones de manufactura del área aeroespacial de clientes considerados cuentas claves, como Lockheed Martin, Boeing y NASA. Las clases estaban diseñadas para ofrecer “algo a todos”, de forma que contenían información básica y avanzada.

A Chase le agradaba ser capaz de acomodar tantas horas de capacitación a partir de su limitado presupuesto. No obstante, no todos compartían su evaluación positiva. Joe Rodgers, uno de los vendedores con mayor antigüedad, comentó: “Este modelo unitalla de la capacitación me frustra mucho porque, para saber un poco de información nueva y valiosa, ¡tengo que sentarme dos horas para oír sobre aspectos que ya sé!” Él y otros vendedores comenzaron a rebelarse y dejaron de asistir a la capacitación por completo. Por el contrario, los vendedores nuevos sentían que no contaban con suficiente capacitación introductoria y no entendían a veces las actualizaciones de la tecnología más avanzada porque aún estaban tratando de dominar lo básico para ser vendedor. Asimismo, la información sobre los clientes y los productos finales era útil, pero no tan detallada como les hubiera gustado a los vendedores.

Chase inició un programa de realimentación mediante la recepción de evaluaciones escritas anónimas tras cada sesión de capacitación en el aula y comenzó a ver una tendencia de sentimientos negativos por parte de los empleados. Le preocupaba que estas evaluaciones negativas fueran el fin de su naciente programa de capacitación y sabía que debía hacer algunas mejoras antes del siguiente presupuesto anual.

Preguntas

1. ¿Qué debió haber dicho Chase a la junta directiva para recibir un mayor presupuesto de capacitación? ¿Cómo puede medir Fletcher los beneficios de un programa de capacitación para justificar sus costos?
2. ¿Qué otros temas debe cubrir la capacitación?
3. ¿Qué métodos de capacitación o capacitadores que no sea la instrucción en el aula por parte de instructores internos puede considerar Chase para mejorar la capacitación? ¿Por qué?
4. ¿Qué cambios recomendaría usted para que la división Aero satisfaga mejor las necesidades del nuevo personal *versus* las del más experimentado? ¿Por qué?

Bibliografía sugerida

Anderson, Rolph, Rajiv Mehta y James Strong, "An Empirical Investigation of Sales Management Training Programs for Sales Managers", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 1997, núm. 3, pp. 53-66.

Artis, Andrew B., y Eric G. Harris, "Self-Directed Learning and Sales Force Performance: An Integrated Framework", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, invierno de 2007, pp. 9-24.

Attia, Ashraf M., Earl D. Honeycutt Jr. y Mark P. Leach, "A Three-Stage Model for Assessing and Improving Sales Force Training and Development", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, verano de 2005, pp. 253-268.

Barksdale, Hiram C., Jr., Danny N. Bellenger, James S. Boles y Thomas G. Brashear, "The Impact of Realistic Job Previews and Perceptions of Training on Sales Force Performance and Continuance Commitment: A Longitudinal Test", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, núm. 2, 2003, pp. 125-138.

Darmon, Rene, "Controlling Sales Force Costs through Optimal Recruiting and Training Policies", en *European Journal of Operational Research* 154, núm. 1, 2004, p. 291.

Honeycutt, Earl D., Jr., Kiran Karande, Ashraf Attia y Steven D. Maurer, "An Utility Based Framework for Evaluating the Financial Impact of Sales Force Training Programs", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21, núm. 3, 2001, pp. 229-238.

Leach, Mark P., y Annie Liu, "Investigating Interrelationships among Sales Training Evaluation Methods", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, núm. 4, 2003, pp. 327-339.

Leach, Mark P., Annie H. Liu y Wesley J. Johnston, "The Role of Self-Regulation Training in Developing the Motivation Management Capabilities of Salespeople", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, invierno de 2005, pp. 269-281.

Lopez, Tara, y Amy McMillan-Capehart, "How Outgroup Salespeople Fit In or Fail to Fit In: A Proposed Acculturation Effects Framework", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 4, 2002, pp. 297-309.

Rich, Gregory, "Selling and Sales Management in Action: The Constructs of Sales Coaching and Supervisory Feedback, Role Modeling and Trust", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, primavera de 1998, pp. 53-64.

Wilson, Philip H., David Strutton y M. Theodore Farris II, "Investigating the Perceptual Aspect of Sales Training", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, núm. 2, 2002, pp. 77-86.

Capítulo 11



Compensación e incentivos para el vendedor

Características de los grandes planes de compensación de ventas



En este capítulo verá que compensar a los empleados de ventas es más complicado que en muchas otras profesiones. Existen varios componentes importantes en las compensaciones de los vendedores que a menudo abarcan combinaciones de salarios, comisiones, bonos, concursos de ventas, compensaciones no económicas (como programas de reconocimiento) y cuentas de gastos, entre otras. Con base en investigaciones de H. R. Chally, hay 16 características de los planes de compensación que, de estar presentes, aumentan las probabilidades de que un plan demuestre su eficacia para contribuir a un alto desempeño del vendedor.

- Característica #1: *Calibre el plan con los objetivos rentables generales.* En el capítulo 3 se vio la importancia de integrar con eficacia las ventas a otras áreas funcionales de la empresa. El pronóstico de ventas y el plan y presupuesto asociados de compensaciones, para fines de planeación, deben elaborarse en conjunción con el proceso de planeación general de la compañía. Los gerentes de ventas exitosos no hacen planes de compensaciones al vapor.
- Característica #2: *Asegúrese de que el plan de compensaciones se concentre en motivar al vendedor para que no sólo cumpla con los objetivos tácticos de venta, sino que también contribuya con los objetivos estratégicos de la empresa.* A demasiados vendedores se les compensa sin conexión alguna con los beneficios de la unidad u organizacionales, ni con el crecimiento, participación de mercado, ingresos de productos nuevos y otros aspectos organizacionales estratégicos. Peor aún, algunos planes de compensación en realidad *desvían* de forma directa la conducta del vendedor de los objetivos de la empresa.
- Característica #3. *Asegúrese de que el plan se relaciona directamente con criterios mensurables que representen los objetivos tácticos y estratégicos importantes que se acaban de mencionar.* El volumen bruto de ventas como medida del desempeño de un vendedor no atiende muchos matices de temas como satisfacción del cliente, retención del cliente, desarrollo de nuevos clientes, ventaja competitiva y rentabilidad.

- Característica #4. *Por lo general, lo mejor es incluir elementos fijos y variables en el plan de compensación.* El diseño de una combinación de estos elementos es uno de los temas centrales del presente capítulo.
- Característica #5. *Mantenga la sencillez del plan todo el tiempo.* Asegúrese de que éste cuente con el equilibrio adecuado para que logre ser lo suficientemente sofisticado para capturar todos los elementos del desempeño que se van a compensar pero que no resulte tan sofisticado que el vendedor no determine qué es lo que se le compensa.
- Característica #6. *Recompense el establecimiento, aseguramiento y mantenimiento de las relaciones de largo plazo con los clientes rentables.* La venta mediante relaciones —o asesoría— necesita una buena cantidad de tiempo, y por lo general, también un componente fijo de salario en el plan de compensaciones.
- Característica #7. *Considere a los vendedores como activos básicos para su misión.* Los costos de la rotación laboral de los vendedores muy a menudo se pasan por alto en los presupuestos. Los costos de los reemplazos abarcan el reclutamiento, selección y capacitación, y los costos de oportunidad de los territorios vacantes a menudo oscilan entre 40 000 y 60 000 dólares. El plan de compensación debe ser un factor que desaliente la rotación entre los vendedores que desee conservar; es probable que un plan de compensación de esta clase sea más barato que los costos de rotación laboral de un plan deficiente.
- Característica #8. *Asegúrese de recompensar los esfuerzos del vendedor de acuerdo con su valor (contribución), no sólo conforme el grado de actividad.* Los mejores vendedores tienden a trabajar de la manera más inteligente, no necesariamente de la más ardua.
- Característica #9. *Asegúrese de que los pagos tengan una diferenciación clara para quienes se desempeñan bien, normal y mal.* Los planes eficaces motivan a todos los vendedores: a los mejores, a mantenerse así; a los que se desempeñan según el promedio, a hacerlo mejor, y a los deficientes, a irse. Los planes que no hacen diferencia alguna terminan por conservar a los deficientes y también provocan que los mejores se vayan a otros lugares donde los aprecien mejor.
- Característica #10. *Distinga entre desempeñar actividades y conseguir resultados.* Así, debe elaborarse el equilibrio entre tipos de compensación fija y variable en el plan según el equilibrio de la atención entre recompensar tareas y resultados.
- Característica #11. *Evite la competencia directa entre los vendedores.* Los planes excelentes no enfrentan a un vendedor de su empresa directamente contra otro por un monto limitado de compensaciones. En cambio, si se centran en recompensar a los vendedores por concentrarse en los clientes o, al menos, por ganarle a la competencia. Es sabido que los concursos de ventas violan esta característica de los grandes planes de compensación.
- Característica #12. *Reduzca el conflicto de función, ambigüedad y estrés.* Usted ya sabe que estos elementos potenciales de la función de ventas son muy perjudiciales para el desempeño del vendedor. Procure que el plan de compensaciones sea transparente y úselo para mejorar el control del vendedor sobre su empleo.
- Característica #13. *Si quiere cambiar el plan, no lo haga en general demasiado rápido.* Las mejores organizaciones de ventas no alteran las condiciones del plan de compensación de sus vendedores de manera que parezca arbitraria, caprichosa o muy frecuente. Si se debe cambiar el plan, haga que los vendedores participen en el proceso y procure hacerlo de forma gradual. A continuación se presenta una excepción a este consejo.
- Característica #14. *Cuando sea el momento oportuno de cambiar el plan con rapidez, hágalo.* La presencia de nuevos productos que creen expectación, adquisiciones de la empresa, nuevos mercados u otras condiciones exigen cambios veloces en un plan de compensación para que los vendedores participen de manera adecuada en la bonanza.
- Característica #15. *Permita que todos los vendedores que se desempeñen mejor que el promedio busquen su compensación deseada sin penalizaciones.* Los grandes planes de compensación de ventas aseguran que todos los vendedores exitosos consigan un buen nivel de vida, y esto varía en gran medida según el tipo de empleo de ventas y según cada persona.

- Característica #16. *La prueba de fuego es el efecto del plan en el mercado del cliente.* Los clientes perciben claras señales cuando la empresa de un vendedor tiene dificultades en sus compensaciones. Los comentarios negativos de los vendedores, la rotación laboral y las reducciones de la calidad del servicio deterioran la relación con el cliente. Los grandes planes de compensación evitan estos problemas.

Fuente: HR Chally Group, 2005, *Principles of Sales Compensation,* Dayton, Ohio, HR Chally Group.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

En este capítulo se presenta una panorámica de aspectos básicos relacionados con las compensaciones a los vendedores. Los temas clave son los tipos de compensación disponibles, en especial las formas de compensación por incentivos, y el momento oportuno para aplicarlos.

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- Analizar las ventajas y limitaciones del salario directo, comisión directa y planes combinados.
- Explicar cómo y por qué un componente de bono en la compensación puede servir como incentivo.
- Entender el uso eficaz de los concursos de ventas, así como sus posibles fallas.
- Identificar las principales compensaciones no económicas, y cómo y por qué pueden ser importantes.
- Reconocer aspectos importantes de las cuentas de gastos en la relación de venta.
- Analizar la toma de decisiones en la mezcla y grado de compensación.

PANORÁMICA DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS

En el capítulo 6 se presentó el concepto de las compensaciones. La forma de estructurar la compensación en una organización de ventas es mediante el **plan de compensaciones** para los vendedores. Tres preguntas básicas llevan al diseño y la ejecución efectivos de un programa exitoso de compensaciones:

1. ¿Qué método de compensación es el más adecuado para motivar las actividades específicas de ventas en situaciones específicas de ventas?
2. ¿Qué porcentaje de la compensación total de un vendedor debe devengarse mediante programas de incentivos?
3. ¿Cuál es la mezcla adecuada de incentivos financieros y no financieros para motivar a la fuerza de ventas?

El caso presentado al inicio del capítulo ofrece una amplia variedad de testimonios de vendedores sobre los tipos de recompensas que los motivan para desempeñarse mejor. El examen de sus comentarios revela que el salario, las comisiones posibles y diversos factores no financieros los motivan. Sus ejemplos representan un microcosmos de la elaboración de planes de compensación e incentivos para los vendedores hoy en día; los gerentes de ventas se encuentran con muchas preferencias entre sus vendedores y deben hallar una forma de equilibrarlas con las necesidades de la empresa.

En la mayor parte de las empresas, la compensación económica total que se paga a los vendedores abarca varios componentes, cada uno de los cuales se diseña de acuerdo con el objetivo que se desee lograr. El núcleo de los planes de compensaciones de ventas consiste en el pago de sueldo o comisiones. Un **sueldo** es una suma fija de dinero que se paga por intervalos regulares. El monto del sueldo que se paga a un vendedor dado suele estar en función de la experiencia, la competencia y el tiempo en el puesto, así como del punto de vista de sus superiores acerca de la calidad de su desempeño individual. Como se verá más adelante, los ajustes de sueldo sirven para premiar a los

vendedores por realizar actividades que no necesariamente tienen un resultado directo en ventas en el corto plazo, como la visita a clientes potenciales o el ofrecimiento de servicio posterior a la venta. También ayudan a ajustar las diferencias en el potencial de ventas entre territorios.

Muchas empresas que pagan a sus vendedores un sueldo, también ofrecen **pagos de incentivos** adicionales para estimular el rendimiento. Estos incentivos a veces asumen la forma de comisiones relacionadas con el volumen de ventas o la rentabilidad, o de bonos por cumplir o rebasar metas específicas de desempeño (por ejemplo, satisfacer cuotas de determinados productos de la línea de la compañía o en relación con tipos específicos de clientes). Tales incentivos son útiles para dirigir los esfuerzos de los vendedores hacia objetivos estratégicos específicos durante el año, así como para proporcionar premios adicionales a los que alcancen los mejores resultados dentro de la fuerza de ventas. Una **comisión** es un pago basado en los resultados de corto plazo de un vendedor, que por lo general considera el volumen en dinero o unidades de ventas. Puesto que hay un vínculo directo entre el volumen de ventas y el monto de comisión recibida, los pagos por comisión son particularmente útiles para motivar un alto nivel de esfuerzo de ventas.

Un **bono** es un pago que se realiza a discreción de la directiva por alcanzar o sobrepasar cierto grado determinado de desempeño. Mientras que las comisiones suelen pagarse por cada venta realizada, un bono generalmente se paga hasta que el vendedor rebasa cierto nivel de ventas totales u otro aspecto del desempeño. Sin embargo, cuando el vendedor alcanza el nivel mínimo de desempeño para obtener un bono, la cantidad suele determinarse por el grado al cual el vendedor excede dicho mínimo. Así, los bonos por lo general son *incentivos adicionales* para motivar a los vendedores a alcanzar altos niveles de desempeño en lugar de formar parte del plan básico de compensaciones. Los bonos casi nunca son la única forma de compensación; en vez de ello, se combinan con uno o más elementos de compensación. Cumplir con una **cuota** es a menudo el requerimiento mínimo para que un vendedor tenga derecho a un bono. Las cuotas se basan en metas de volumen de ventas, rentabilidad de ventas o diversas actividades de servicio a las cuentas. Para ser eficaces, las cuotas (como las metas) deben ser específicas, mensurables y realistas. Por lo tanto, los bonos se ofrecen como recompensa por alcanzar o rebasar un nivel predeterminado de desempeño en cualquier dimensión en que se fijen las cuotas.

Además de estos incentivos, muchas empresas realizan **concursos de ventas** para estimular un esfuerzo extra dirigido a objetivos específicos de corto plazo. Un ejemplo de ello sería un concurso donde se ofrecieran premios adicionales a los vendedores que obtengan determinado volumen de pedidos de nuevos clientes o que rebasen sus cuotas de un nuevo producto dentro de un periodo de tres meses. Los ganadores de los concursos reciben más dinero, mercancías, viajes o premios.

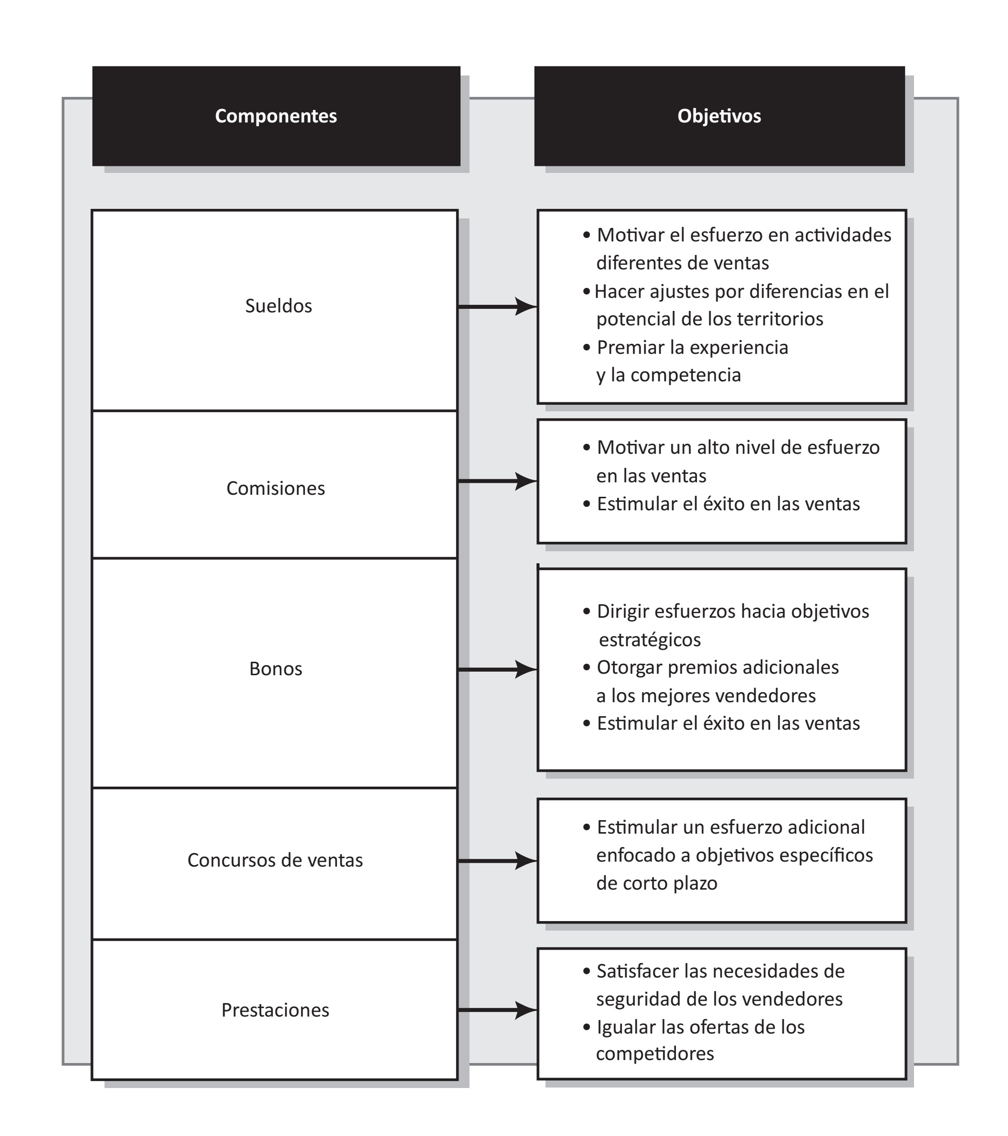
Por último, la base de la mayoría de los planes de compensaciones es un paquete de **prestaciones**, diseñadas para satisfacer las necesidades básicas de seguridad del vendedor. Por lo general abarcan seguros médicos, de incapacidad y de vida, y un plan de retiro. Los tipos y montos de las prestaciones de un plan de compensaciones suelen establecerse por políticas de la empresa y aplicarse a todos los empleados. No obstante, el paquete de prestaciones que ofrezca una empresa a sus vendedores debe compararse de manera razonable con el de la competencia para evitar una desventaja en el momento de reclutar nuevo personal.

En la figura 11.1 se resumen las formas básicas de compensación financiera para los vendedores. Es importante saber que, más allá de la compensación financiera, existen diversas formas de **incentivos no financieros**. Éstos adoptan la forma de oportunidades de ascensos o diversos tipos de reconocimiento de desempeño, como premios especiales y publicaciones en revistas de la empresa. Más adelante en este capítulo se abordan de manera más detallada los incentivos no financieros.

SÓLO SALARIO, SÓLO COMISIÓN Y PLANES COMBINADOS

Los tres métodos principales de compensar a los vendedores son: 1) Sólo sueldo, 2) Sólo comisión, y 3) Una combinación de sueldo base más pago de incentivos en forma de comisiones, bonos o ambos. En años recientes ha habido una tendencia sostenida a alejarse tanto del suelo directo como

FIGURA 11.1
Componentes y objetivos de los planes de compensación financiera



de los planes de comisiones directas para llegar a planes combinados. Hoy en día, los planes combinados son por mucho la forma más común de compensación.

En esencia, los gerentes buscan crear un plan de "pago por desempeño" que premia al personal mediante programas tanto de sueldos como de incentivos para maximizar el rendimiento de un vendedor. Por desgracia, la creación de esos programas es muy compleja, y las compañías a menudo eligen un programa por su comodidad o eficacia en costos, y no por los beneficios reales para la compañía.[1] Y, como destacan los testimonios de los vendedores en la viñeta que abre este capítulo, existe una gran variedad de preferencias de recompensas entre los vendedores.

Las siguientes secciones destacan los tres modelos principales de compensación. En la figura 11.2 se resume este análisis.

Sólo sueldo

Dos grupos de condiciones favorecen la aplicación de un plan de compensaciones sólo de sueldo: 1) Cuando la administración desea motivar a los vendedores a alcanzar objetivos que no son el volumen de ventas de corto plazo, y 2) Cuando es difícil medir en un tiempo razonable el impacto individual del vendedor en el volumen de ventas.

FIGURA 11.2 **Características de los métodos de compensación para los vendedores**

Método de compensación (frecuencia de uso)	Especialmente útil	Ventajas	Desventajas
Sólo salario	Cuando se compensa a representantes de ventas nuevos; cuando la empresa se adentra en nuevos territorios de venta que requieren trabajo de desarrollo; cuando los representantes de ventas deben desempeñar muchas actividades no propias de las ventas	Ofrece máxima seguridad a los representantes de ventas; da a los gerentes de ventas más control sobre los representantes de ventas; es fácil de administrar; genera gastos de venta más predecibles	No hay incentivos; se necesita una supervisión más estrecha de las actividades del representante de ventas; durante las ventas bajas, los gastos de ventas permanecen en el mismo nivel
Sólo comisión	Cuando se requiere vender de forma muy insistente; cuando son mínimas las actividades no relacionadas con las ventas; cuando a la empresa no le es posible controlar de manera estrecha las actividades de la fuerza de ventas	Ofrece incentivos máximos; al aumentar la tasa de comisión, los gerentes de ventas alientan a los representantes a vender ciertos productos; los gastos de ventas se relacionan directamente con los recursos de venta	Los representantes de ventas tienen poca seguridad financiera; el gerente de ventas tiene un control mínimo sobre la fuerza de ventas; puede provocar que los representantes den un servicio inadecuado a las cuentas pequeñas; los costos de venta son menos predecibles
Combinación	Cuando los territorios de ventas tienen un potencial de venta más o menos semejante; cuando la empresa desea dar incentivos pero también controlar las actividades de la fuerza de ventas	Ofrece cierto nivel de seguridad financiera; proporciona algunos incentivos; los gastos de venta varían con los ingresos de venta; el gerente de ventas tiene un poco de control sobre las actividades de los representantes que no se relacionan con las ventas	Los gastos de venta son menos predecibles; puede ser difícil de administrar

Ventajas

La ventaja principal del sueldo directo es la posibilidad que tiene la administración de exigir a sus vendedores que dediquen su tiempo a actividades que no resulten en ventas inmediatas. Por lo tanto, un plan de ventas o un plan que ofrece una alta proporción de sueldo fijo, es adecuado cuando se espera que el vendedor realice muchos servicios u otras actividades diferentes de ventas a las cuentas. Esto incluye investigación de mercados, análisis de problemas de los clientes, reabastecimiento o promoción de ventas. Los planes de sólo sueldo también son comunes en industrias en que se requieren muchos servicios de ingeniería y diseño como parte de la función de ventas, como es el caso de la aeroespacial y otras de alta tecnología.

Los planes de compensaciones sólo de sueldo también son deseables cuando es difícil que la administración mida el efecto real de cada vendedor en el volumen de ventas u otros aspectos de desempeño. Así la empresa suele pagar sueldos a sus vendedores cuando: 1) Éstos participan en ventas misioneras, como en la industria farmacéutica; 2) Otras partes del programa de marketing, como la publicidad o las promociones con los distribuidores, son los principales determinantes del éxito de ventas, como sucede en algunos negocios de bienes empacados de consumo, 3) El proceso de ventas es complejo y requiere un equipo o un esfuerzo de ventas de niveles múltiples, como en el caso de las computadoras. Los planes de sólo sueldo permiten que los vendedores cuenten con un ingreso constante, garantizado. Así, a menudo se utilizan los planes de compensación basados sólo en el sueldo cuando es incierta la capacidad del personal para generar ventas inmediatas, como en el caso de personal recién contratado en un programa de capacitación de campo, o cuando una empresa introduce una nueva línea de productos o abre nuevos territorios.

Los planes basados sólo en sueldos, por último, son más fáciles de calcular y administrar. También le permiten más flexibilidad a la administración. Es fácil reasignar a los vendedores a nuevos territorios o líneas de productos porque no tienen que preocuparse sobre alteran esos cambios su volumen de ventas. Por otra parte, puesto que los sueldos son costos fijos, el costo de compensación por unidad vendida es más bajo cuando hay niveles de ventas relativamente altos.

Limitaciones

La principal limitación de las compensaciones basadas sólo en el sueldo es que los premios financieros no están vinculados directamente con ningún aspecto específico del desempeño del puesto. La administración debe tratar de dar mayores incrementos de sueldos cada año a los que tienen buenos resultados, más que a los que tienen malos resultados. Sin embargo, el monto de estos incrementos y la manera en que el desempeño se evalúa están sujetos a la voluntad del gerente que toma la decisión. Asimismo, los sueldos no aportan algún incentivo financiero directo para mejorar el desempeño en relación con las ventas. Por lo tanto, los planes de sueldo atraen a vendedores más orientados a la seguridad que a los orientados al logro.

Sólo comisión

Una comisión es un pago por lograr determinado nivel de rendimiento. Los vendedores reciben un pago con base en los resultados. Por lo general, las comisiones se basan en el volumen de ventas en dinero o en unidades; sin embargo, se ha vuelto muy popular entre las empresas el hecho de basar el pago de comisiones en la *rentabilidad* de las ventas para motivar al personal respectivo a incrementar sus esfuerzos en relación con los clientes o productos más rentables. La manera más común es ofrecer a los vendedores comisiones variables, donde se pagan comisiones relativamente altas por ventas de los productos más rentables o a las cuentas más rentables. Las **comisiones variables** también se suelen emplear para dirigir los esfuerzos del personal hacia otros objetivos de ventas directas, como la introducción de una nueva línea de productos.

Ventajas

La motivación directa es la ventaja clave de un plan de compensación por comisiones. Hay un vínculo directo entre el desempeño y la compensación que recibe el vendedor. Por ende, los vendedores están fuertemente motivados a mejorar su productividad e incrementar su compensación, por lo menos hasta alcanzar un nivel de ingresos tan alto que un incremento posterior ya resulte menos atractivo. Los planes de comisiones también tienen un elemento interno de equidad (si los territorios de ventas están bien definidos con un potencial más o menos similar), porque los que tienen un buen desempeño son premiados en forma automática, mientras que los que tienen un mal desempeño se ven desalentados a continuar su baja productividad.

Los planes de comisiones tienen algunas ventajas desde el punto de vista administrativo. Las comisiones suelen ser fáciles de calcular y administrar. Asimismo, los costos de las compensaciones varían directamente en relación con el volumen de ventas. Ésta es una ventaja en el caso de empresas que tienen un capital de trabajo escaso, porque no necesitan preocuparse de pagar altos sueldos a la fuerza de ventas a menos que generen altos ingresos por las ventas.

Limitaciones

Los planes de compensación de comisión directa tienen algunas limitaciones importantes, por lo que muchas empresas los han abandonado. Tal vez la debilidad más importante es que la administración tiene poco control sobre la fuerza de ventas. Cuando todos sus premios financieros están relacionados directamente con el volumen de ventas, es difícil motivar a los vendedores a que participen en actividades de manejo de cuentas que no llevan en forma directa a ventas en el corto plazo. Por lo tanto, es probable que los vendedores que están sólo a comisión expriman a los clientes existentes, en lugar de buscar nuevas cuentas y sostener relaciones de largo plazo. Por ejemplo, es probable que saturen a sus clientes y les nieguen el servicio después de la venta. Finalmente,

tienen poca motivación para participar en análisis de mercados y otros deberes administrativos que desvían su tiempo de las actividades reales de venta.

Los planes de sólo comisión también tienen una desventaja para muchos vendedores, pues los ingresos de un vendedor son inestables y difíciles de predecir. Cuando las condiciones en el mundo de los negocios son malas, es probable que la rotación en la fuerza de ventas sea alta, porque los vendedores encuentran difícil vivir con los bajos ingresos producto de pocas ventas. Para combatir la inestabilidad inherente a los planes de sólo comisión, algunas empresas proporcionan a sus vendedores una **cuenta de depósito**. Se adelanta dinero a los vendedores en tiempos en que las comisiones son bajas, para garantizar que siempre lleven a casa un mínimo de dinero. El monto del "retiro" del vendedor en los meses malos se deduce de las comisiones que gana cuando las ventas mejoran. Esto da a los vendedores ingreso seguro y permite que la administración tenga más control sobre sus actividades. No obstante, el problema surge cuando el vendedor falla en ganar suficientes comisiones para reponer las cantidades retiradas. Entonces si el empleado renuncia o es despedido, la compañía debe absorber las pérdidas.[2]

Planes combinados

Los planes de compensación que más se emplean son los que ofrecen un sueldo base más alguna proporción de pago por incentivos porque tienen muchas de las ventajas pero evitan la mayor parte de las limitaciones de los planes de sólo sueldo y de sólo comisión. El sueldo base proporciona al vendedor un ingreso estable, y le da a la gerencia la capacidad para premiar a los vendedores que realizan servicios al cliente y tareas administrativas que no están directamente relacionadas con la venta de corto plazo. Al mismo tiempo, los incentivos de este tipo de planes proporcionan premios directos para motivar al vendedor a dedicar esfuerzos a mejorar el volumen o la rentabilidad de sus ventas.

Los planes combinados suman a un sueldo base, comisiones, bonos o ambos. Cuando se utiliza el sueldo más las comisiones, éstas van en relación con el volumen o la rentabilidad de ventas, o ambos, como ocurre en un plan de sólo comisión. La única diferencia es que las comisiones son más pequeñas en un plan combinado, en comparación a cuando el vendedor recibe un ingreso exclusivamente por comisión. Como ya se mencionó, cuando se añade un componente de bono por lo general es en reconocimiento del logro de alguna meta específica de desempeño.

Ya sea que el sueldo base se combine con pagos de comisión o bonos, los administradores deben responder a otros problemas cuando diseñan planes efectivos de compensación combinada. Estos incluyen: 1) El tamaño adecuado del incentivo en relación con el sueldo base, 2) Si debe haber un techo en las ganancias por incentivos, 3) Cuándo debe acreditarse una venta al vendedor, 4) Si se deben emplear los incentivos de grupo y si es así, cómo deben distribuirse entre los integrantes de un equipo de ventas, y 5) La frecuencia con la que el vendedor debe recibir los pagos de incentivos.

Proporción relativa del pago de incentivos

¿Qué proporción de la compensación total debe ser un pago de incentivos? La decisión de un gerente respecto de qué proporción del paquete global de compensaciones debe estar representada por el pago de incentivos debe basarse en los objetivos de la compañía y en la naturaleza del puesto de ventas. Cuando los objetivos primordiales de la empresa están directamente relacionados con las ventas de corto plazo (como incrementar el volumen de ventas, la rentabilidad o el número de nuevos clientes) se debe ofrecer una alta proporción de incentivos. Cuando se consideran más importantes el servicio al cliente y otros objetivos diferentes de ventas, el punto de atención principal debe ser el componente de sueldo base del plan. Esto proporciona a la administración más control sobre las actividades de manejo de cuentas de la fuerza de ventas.

Cuando las habilidades de ventas del vendedor son la clave para el éxito, debe existir una fuerte participación de los incentivos en la compensación. Sin embargo, cuando la publicidad ha vendido previamente el producto, y el vendedor es simplemente una persona que se limita a tomar pedidos,

o cuando el trabajo del vendedor requiere una gran proporción de trabajo misionero o de servicio al cliente, el componente de incentivos debe ser relativamente pequeño.

Cuando un determinado plan combinado no es muy eficaz para motivar a los vendedores, una de las razones más comunes es que la porción de incentivos es demasiado pequeña para provocar mucho interés. Las empresas siempre enfrentan el reto de contratar y conservar a los mejores vendedores. Una forma de hacerlo es negociar el componente de incentivo con cada vendedor, lo que crea un plan combinado muy individualizado. De esta manera, los vendedores que prefieren una mayor seguridad en su compensación tienen la opción de contar con una compensación más estable (salario), mientras otros tal vez prefieran optar por el potencial de ganar una compensación total aún mayor si corren más riesgos al inclinarse más por las compensaciones basadas en incentivos.[3] Estos modelos personalizados deben permitir que un vendedor cambie la asignación de su compensación de forma periódica, tal vez anual.

Techos de incentivos

¿Debe haber un techo o límite superior sobre el monto de los incentivos para impedir que los mejores vendedores ganen cantidades sustanciales de dinero por arriba de lo que perciben otros empleados? Éste es un tema que se maneja en formas muy diferentes en distintas compañías e industrias, y respecto del cual existen sólidos argumentos en favor y en contra. Parte de la diversidad de maneras en que las distintas empresas manejan este asunto parece reflejar las diferencias en los niveles promedios de compensación, siendo más probable que impongan techos las empresas que pertenecen a industrias en las que se paga relativamente poco, que aquellas que se encuentran en líneas de negocios que pagan mejor.

Los argumentos a favor del uso de techos incluyen el hecho de que éstos aseguran que los mejores vendedores no tengan ingresos tan altos que hagan que otros empleados (incluso los gerentes) se resientan y decaiga su estado de ánimo. Los techos también protegen contra ganancias sorpresivas e inesperadas, como la de un incremento en ventas por la introducción de nuevos productos de gran demanda, situación en la que los ingresos de un vendedor pueden ser muy grandes, sin que se haya realizado un esfuerzo correspondiente. Por último, los techos permiten que los gastos de compensaciones por ventas potenciales máximas de una empresa sean más predecibles y controlables.

Un argumento en contra bastante sólido es que tales techos tienen un efecto negativo sobre la motivación y perjudican el entusiasmo de la fuerza de ventas. Asimismo, existe la posibilidad de que algunos vendedores lleguen muy pronto al máximo de ganancias en el año, y se sientan inclinados a disminuir sus esfuerzos el resto del tiempo.

El tema de los techos de incentivos se ha convertido en un creciente problema con las grandes cuentas. Uno de sus aspectos es la compensación del vendedor en un ambiente de ventas en equipo. En la medida en que las ventas en equipo incorporan individuos de diversas partes de la compañía para que ayuden con un cliente, el problema en gran parte reside en cuánto debe ganar el representante de ventas en una operación que es resultado de la participación de muchos individuos de la compañía. Este problema se agrava conforme el tamaño de cada venta va creciendo más y más. Un segundo aspecto tiene lugar cuando los clientes se mueven alrededor del mundo. ¿Cuánto debe ganar el representante de ventas por una venta en otra parte del mundo, aun cuando ese vendedor esté dando servicio en las oficinas centrales del cliente en su propio territorio? La solución que muchas compañías han elegido es limitar la cantidad que puede ganar un vendedor por incentivos.[4]

El hecho de que la administración someta a prueba previamente cualquier plan de compensaciones nuevo antes de que se lleve a ejecución permite lograr algunos beneficios de los techos sin limitar de manera arbitraria la motivación de la fuerza de ventas. Con este fin, los administradores deben analizar el registro histórico del desempeño de ventas de vendedores seleccionados para ver cómo resultaría el sistema de compensación propuesto. En este test, se debe prestar particular atención al monto de la compensación que hubieran devengado los mejores y peores vendedores, para comprobar que la compensación prevista por el plan es tanto justa como razonable.

¿Cuándo una venta realmente lo es?

Cuando los incentivos se basan en el volumen de ventas u otros aspectos del desempeño relacionados con las ventas, se debe definir cuál es el significado preciso de una venta para evitar confusiones e irritación. La mayor parte de los planes acredita al vendedor una venta cuando el pedido es aceptado por la compañía, menos cualquier devolución y rebaja. No obstante, en ocasiones es más conveniente acreditar la venta al vendedor sólo después de que los bienes se han embarcado o que se recibió el pago del cliente, lo cual sucede cuando el tiempo que transcurre entre la recepción de un pedido y el embarque de los bienes es prolongado y la compañía desea que sus vendedores mantengan un contacto cercano con el cliente para evitar cancelaciones y otros problemas. Como situación intermedia, algunos planes acreditan a los vendedores la mitad de una venta cuando se recibe el pedido, y la otra mitad cuando se hace el pago.

Incentivos individuales* versus *incentivos de equipo

El creciente uso de equipos de ventas o de equipos transfuncionales para ganar nuevos clientes y atender cuentas importantes genera algunas preguntas básicas sobre la clase de incentivos que se deben incluir en un plan combinado de compensaciones. ¿Deben relacionarse los incentivos con el desempeño global de todo el equipo o deben mantenerse incentivos separados para el desempeño individual de cada miembro del equipo, o ambas opciones? Si se emplean ambos tipos de incentivos (de grupo e individuales), ¿a cuál se debe dar mayor peso? Los gerentes de ventas deben abordar de manera fructífera estas preguntas en el momento de diseñar incentivos de equipo.

¿Cuándo debe recibir el representante los pagos de incentivos?

Una encuesta acerca de más de 500 planes de compensaciones concluyó que 21% pagaba a sus vendedores sus incentivos con base anual; 3%, por semestre; 24%, cada trimestre, y 52% hacía pagos mensuales. Es más probable que los planes que ofrecen sueldo además de comisión, en general, incluyan pagos mensuales de incentivos, mientras que los planes de sueldo más bono a menudo hacen pagos de incentivos cada trimestre o al año.

Intervalos más cortos entre el desempeño y la recepción de los premios incrementan el poder motivador del plan. Sin embargo, los intervalos cortos complican los cálculos, elevan los gastos administrativos y pueden hacer que la cantidad de dinero que recibe el vendedor parezca tan pequeña que tal vez no quede muy impresionado con su premio. En consecuencia, muchas autoridades argumentan que los pagos de incentivos trimestrales serían el punto intermedio efectivo.

El recuadro 11.1, Liderazgo, muestra cómo la consultora Maritz ayuda a las empresas a alinear y administrar mejor sus programas de incentivos.

CONCURSOS DE VENTAS

Los concursos de ventas son programas de incentivos de corto plazo diseñados para motivar al personal a fin de que alcance metas específicas de ventas. Aunque los concursos no deben considerarse parte del plan permanente de compensaciones de la compañía, ofrecen a los vendedores la oportunidad de recibir premios económicos y no económicos. A menudo, los ganadores de los concursos reciben premios en efectivo, en mercancía o en viajes. Los ganadores también reciben premios en forma de reconocimiento y un sentido de logro.

Los concursos exitosos requieren:

- Objetivos específicos, claramente definidos.
- Un tema emocionante.
- Una probabilidad razonable de premios para todos los vendedores.
- Premios atractivos.
- Promoción y seguimiento.[5]

Liderazgo 11.1



Maritz hace planes: un nuevo conjunto de herramientas de reconocimiento se centra en la capacitación de los gerentes

En un programa de incentivos clásico, una empresa ofrece una gran recompensa, como un viaje o una televisión, como carnada para impulsar las cifras de ventas. El objetivo es claro, la recompensa es universal y los resultados se miden con facilidad. El problema es que hoy en día cada vez menos programas se ajustan a ese modelo clásico. En su lugar, hay más empresas que desean impulsar conceptos menos claros, como conciencia de marca o mejor salud, y los empleados prefieren opciones de recompensas que no aparecen en los catálogos. "Nuestros estudios revelan que sólo una de cada 10 personas en Estados Unidos se les reconoce en formas que son significativas para ellas", afirma Melissa Van Dyke, asesora de compromiso del empleado de la empresa de recompensas Maritz, con sede en Fenton, Missouri. "Empezamos a pensar que hay una parte de esta historia que no conocíamos."

Para llenar esta brecha, Maritz se asoció con el gurú en reconocimiento Bob Nelson, autor de *1001 Ways to Reward Employees,* para elaborar su nuevo estudio de reconocimiento, un nuevo conjunto de herramientas que permite que las empresas centralicen sus objetivos y funciones de incentivos, al integrar recompensas informales y formales, así como comunicaciones, marketing y mediciones, y registrar una solución única de recompensas.

El proceso comienza con evaluaciones sólidas que aportan los empleados (sobre sus preferencias en recompensas) y los gerentes (sobre sus opiniones sobre el reconocimiento). El segundo paso implica capacitar a los gerentes para valerse del reconocimiento con el fin de alcanzar metas estratégicas. El cliente tiene la opción de eligir a los asesores o gerentes de capacitación individual de Maritz o a sus propios capacitadores en una sesión de dos días que enseña la filosofía que sustenta el uso de recompensas, con datos de mercado e investigaciones, y tácticas de práctica.

Maritz también cambió su modelo sobre las categorías de premios. En lugar de la dicotomía habitual entre opciones de viajes y mercancías, los clientes del estudio de reconocimiento incorporan recompensas poco tradicionales —como más tiempo libre, actos culturales, oportunidades educativas o incluso un mejor lugar de estacionamiento— a los programas de puntos comunes. Con los resultados de estas evaluaciones, Maritz determina los premios más eficaces para el tipo de iniciativa planeado. "La motivación es más que una mercancía o un viaje", sostiene Van Dyke. "Es un debate antiguo, pero la fuerza laboral ya sobrepasó eso. La tendencia se dirige más hacia las preferencias individuales."

Maritz también quería responder a los clientes que necesitaban un programa que integrase mejor todos sus programas de recompensas con los objetivos de marketing y recursos humanos. El desafío era hallar la manera de organizar formalmente los premios sin perder la espontaneidad y toque personal de los sistemas de recompensas más eficaces. Al incorporar la capacitación de los gerentes, el programa asegura que los gerentes tengan las facultades para aplicar estos programas y sepan obtener los resultados que necesita la empresa. "Hablamos de centralizar los esfuerzos pero descentralizar la propiedad", aclara Van Dyke. "No queremos atentar contra la creatividad del programa."

Este arreglo es la primera fase de lo que Maritz considera una transformación de los modelos corporativos de recompensas, y Van Dyke espera que el programa siga en evolución. "Hay un cambio inherente en la forma como los negocios van a comprometer a sus empleados", afirma. "La industria de los incentivos va a necesitar ofrecer soluciones, y ser más un socio asesor de RH."

Fuente: A. E. Smith, "Maritz Plans Ahead", *Incentive,* junio de 2007, p. 7.

Objetivos del concurso

Como los concursos *complementan* el programa de compensaciones de la empresa y están diseñados para motivar un esfuerzo extra hacia una meta de corto plazo, sus objetivos deben ser muy específicos y estar claramente definidos. Lo que es de igual importancia, los incentivos necesitan ser consistentes con los objetivos declarados de la empresa. Por desgracia, aunque las compañías consideren que un objetivo es importante, no siempre establecen incentivos que reflejen esto para los vendedores.

El tiempo en que se han de alcanzar las metas del concurso debe ser relativamente corto. Esto asegura que los vendedores mantengan su entusiasmo y esfuerzo durante toda su duración. Pero el periodo debe ser suficientemente largo como para permitir que todos los integrantes de la fuerza de ventas cubran sus territorios por lo menos una vez, y que tengan una oportunidad razonable de

generar el desempeño necesario para ganar. Por lo tanto, la duración promedio de los concursos de ventas es de tres meses.

Temas del concurso

Un concurso de ventas debe tener un tema emocionante para generar entusiasmo entre los participantes y promover el propio concurso. El tema también debe estar diseñado para destacar los objetivos del concurso y atraer a todos los participantes. Las compañías están siendo más creativas en la creación de temas para sus concursos.

Probabilidad de ganar

Hay tres formatos populares de concursos. En algunos, los vendedores compiten consigo mismos por tratar de lograr cuotas individuales. Todo aquel que llega o excede la cuota durante el periodo del concurso, gana. Una segunda forma requiere que todos los integrantes de la fuerza de ventas compitan entre sí. Quienes logren el mejor desempeño global en alguna dimensión, serán los ganadores, y todos los demás pierden. Un tercer formato organiza a la fuerza de ventas en equipos, los cuales compiten por premios de grupos e individuales.

Las cuotas de ventas individuales, tradicionalmente, han sido el más socorrido de los tres formatos. Al descansar en las cuotas individuales, las empresas tienen la posibilidad de diseñar concursos que concentren el esfuerzo de los vendedores en objetivos específicos, no ponen en desventaja a los representantes en territorios de bajo potencial y no socavan la cooperación en la fuerza de ventas al obligar a los vendedores al competir entre sí.

Cualquiera que sea el formato que se use, todo integrante de la fuerza de ventas debe tener una oportunidad razonable de obtener un premio. Cuando se diseña para uno o pocos triunfadores, muchos vendedores perciben como remotas sus probabilidades de ganar el concurso y, por ende, abandonan por completo el concurso. Además, los que tienen un desempeño promedio o por debajo del promedio, supondrían que los que tienen un alto desempeño ganarán el premio, y no se empeñarían tanto en llegar a las metas. Al respecto, es preferible que haya concursos que otorguen premios a todos aquellos que cumplen sus cuotas durante el periodo del concurso. Cada vez más, las compañías se enfocan en programas de incentivos que buscan premiar más que a menos personas.

Tipos de premios

Las gratificaciones de los concursos pueden asumir la forma de dinero, mercancía o viajes. Las compañías suelen utilizar los tres tipos de premios, y variar la clase de premios que ofrecen de un concurso a otro. Las compañías también se han dado cuenta de que "un solo tamaño" no se ajusta a todos. Cada vez más y más premios se ajustan para que encajen en los deseos del vendedor individual. Una vez que se ha establecido el valor del premio en dinero, el ganador tiene la opción de escoger entre varios. O el gerente simplemente le pregunta qué clase de premio desea recibir de la compañía. La meta es encontrar premios que motiven a cada vendedor dentro de las restricciones del presupuesto. Un asesor expresó: "A Tom, su máximo vendedor, le avisan que el premio en el nuevo concurso de ventas es un juego de palos de golf MacGregor. Sin embargo, la esposa de Tom le acaba de comprar un nuevo juego de palos Callaway completo con el nuevo driver Big Bertha. Lo más probable es que Tom no esté motivado a ganarse otros palos de golf."[6]

Una encuesta de la Incentive Federation reveló que, en promedio, para 79% de los entrevistados son muy eficaces los programas de recompensas no financieras en la motivación de los participantes para alcanzar metas de ventas.[7] "El dinero es excelente," dice un gerente de ventas y marketing de una aseguradora importante. "Pero nos gusta dar mercancías para que el ganador sienta la satisfacción de poseer algo propio. Y, si damos premios en efectivo, el representante casi nunca lo gasta en sí mismo, aunque haya algo que en verdad quiera." Un vendedor de la empresa recibió una chamarra de piel como premio de un concurso. "La uso todo el tiempo, y cuando alguien me dice que está muy bonita, le comento que me la gané," afirma.

Las mercancías también dan a la directiva la oportunidad de incorporar la premiación a la ceremonia de celebración. "Cuando se presenta a alguien que ganó un reloj ante sus colegas, éstos lo

felicitan y al mismo tiempo ven lo que pueden ganar si alcanzan su siguiente objetivo", afirma el gerente. Y el vendedor coincide: "Las mercancías me encantan. Un cheque no es tan tangible como la mercancía. No se puede andar por ahí enseñando un cheque; a nadie le interesa. Cuando uno recibe dinero, lo único que se hace es mentalmente agregarlo al salario."[8]

Lexmark International, fabricante de impresoras con sede en Lexington, Kentucky, ajustó su programa de incentivos para que sus vendedores incluyeran sus preferencias. Lexmark adoptó un programa de puntos en el que los vendedores eligen regalos de un catálogo. Hasta ahora, los artículos más populares han sido productos para el hogar.[9]

Cualquiera que sea la forma de premio a la que se recurra, el valor monetario debe ser suficientemente grande como para atraer a los participantes, dado su nivel de compensación. Por ejemplo, un reproductor de DVD suele ser más atractivo cuando el vendedor promedio gana 40 000 dólares al año, que cuando su compensación promedio es de 100 000.

Hoy en día, algunas empresas emplean modelos de internet para que sus gerentes de ventas administren mejor los concursos y otros incentivos para sus vendedores. El recuadro 11.2 Innovación ofrece un ejemplo de su funcionamiento.

Promoción y seguimiento

Para generar interés y entusiasmo, los concursos se deben lanzar con bombos y platillos. Las empresas anuncian sus concursos en reuniones de ventas nacionales o regionales. También se requiere una promoción de seguimiento para mantener el interés durante el periodo del concurso. Conforme el concurso avanza se debe informar frecuentemente a los vendedores de sus adelantos, para que sepan cuánto más deben trabajar para ganarse un premio. Por último, se debe hacer un reconocimiento a los ganadores en la compañía y los premios se deben entregar de inmediato.

Críticas de los concursos de ventas

Aunque muchos gerentes de ventas creen que los concursos son efectivos para motivar esfuerzos especiales de los vendedores, también es cierto que llegan a causar algunos problemas, en particular si están mal diseñados o utilizados.

Algunos críticos arguyen que los concursos diseñados para estimular el volumen de ventas a veces producen resultados ilusorios, sin que haya un mejoramiento duradero y real en la participación del mercado. Hay vendedores que "toman prestadas" ventas de antes o después del concurso para incrementar su volumen durante éste. Lo que hacen es retrasar la entrega de pedidos antes del comienzo del concurso, y adelantar pedidos que normalmente no se colocarían sino hasta después de que el concurso hubiera terminado. El resultado es que los clientes se quedan con inventarios excesivos, lo que causa que el volumen de ventas decaiga por algún tiempo después de haber terminado el concurso.

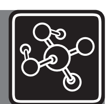
En ocasiones también ocurre que los concursos dañan la cohesión y el estado de ánimo de los vendedores de la empresa; esto se presenta particularmente cuando los planes obligan a los vendedores a competir entre sí por los premios, y cuando el número de premios es limitado.

Por último, algunas empresas tienden a utilizar los concursos para "disfrazar" planes de compensación defectuosos. No se le tiene que pagar por segunda vez al personal de ventas por algo que ya se le está pagando por hacer. En otras palabras, los concursos sólo se deben utilizar en el corto plazo para motivar esfuerzos especiales más allá del desempeño normal que se espera de la fuerza de ventas. Si una empresa realiza concursos frecuentes para mantener un nivel aceptable de ventas, le conviene reexaminar todo su programa de compensaciones e incentivos.

PREMIOS NO ECONÓMICOS

La mayoría de los gerentes de ventas consideran que las oportunidades de promoción y avance son el segundo motivador efectivo de la fuerza de ventas, después de los incentivos económicos. Esto ocurre en especial en el caso de vendedores jóvenes con estudios universitarios, que tienden a

Innovación Programas de incentivos en internet 11.2



Las organizaciones de ventas experimentan cada vez más con herramientas para administrar sus incentivos de la fuerza de ventas, y algunas intentan con incentivos en internet.

Rob Sowers, gerente regional de Netopia, fabricante de equipo, software y servicios de banda ancha en San Francisco, se decidió por innergE, programa de incentivos en internet de Hinda Incentives, empresa de mejora de desempeño con sede en Chicago. "Queríamos motivar a nuestros revendedores para que impulsaran los productos de Netopia a sus clientes en lugar de los de nuestra competencia", dice Sowers. "Pero no queríamos gastar tiempo, dinero y esfuerzo valiosos para hacerlo." Con la plataforma de innergE, la empresa no tuvo que hacerlo.

Hinda diseñó todo un sitio de internet personalizado para Netopia —con un catálogo de más de 2 000 premios, como reproductores de DVD, cámaras digitales y certificados de viaje— al que tenían acceso los más de 200 participantes del programa. Los puntos que ganaban los representantes por desplazar la mercancía de Netopia se registraban en el sitio, así como los que se canjeaban por premios. "Por lo general, yo mismo tenía que llevar el control de esto", dice Sowers. "Ahora es la computadora la que se encarga de todo, de principio a fin." Al final, Netopia vio que sus ventas crecieron 15% durante el primer trimestre de operación del programa.

En promedio, los clientes pagan una tarifa anual de 5 000 dólares para que Hinda diseñe y administre innergE. En comparación, las empresas que emplean programas de incentivos tradicionales sin internet gastan mucho más, a menudo sólo en folletos desechables y extensos sobre los productos. "En realidad no hay desventajas en los programas de motivación en internet", afirma Mark Bondy, presidente de Viktor Incentives & Meetings, empresa de incentivos con sede en Traverse City, Michigan. "Cada vez se usan más, y serán lo común en un año o algo así."

Sarah Camp, quien a menudo recurre a programas de incentivos para motivar a los representantes de ventas, empezó a probar con eChoice Points, programa de puntos en internet de All Star Incentive Marketing, en Sturbridge, Massachusetts. Camp, coordinadora de proyectos de marketing de Bendix Brakes, en Troy, Michigan, espera que el programa haga que los instaladores de pedales de frenos piensen primero en Bendix.

Los clientes como Camp pagan 7 500 dólares, más o menos, por eChoice Points, lo cual es buen negocio para ella, en gran parte porque el nuevo programa produce buenos resultados. "La meta de usar internet fue llegar a más revendedores en todo el país." Con una cantidad creciente de mil participantes en el programa, muchos más que en años anteriores, Camp afirma: "Hasta ahora, vamos bien."

Fuente: Michelle Gillan, "E-Motivation", *Sales & Marketing Management,* abril de 2003, p. 50.

visualizar sus empleos como escalones que los conducirán hacia la administración superior. La trayectoria común de carrera es de vendedor a gerente distrital de ventas, y luego a la administración superior de ventas. Una persona que ha estado en una empresa así durante varios años sin haber conseguido incorporarse a la administración de ventas, puede comenzar a creer que tal promoción nunca llegará. Por lo tanto, los vendedores más viejos tienden a concentrarse exclusivamente en los premios financieros, o simplemente pierden la motivación y no trabajan tan duro en su empleo.

Para resolver este problema, algunas empresas han instituido dos trayectorias de carrera diferentes para los vendedores. Una lleva a los candidatos más promisorios a puestos de administración, mientras que la otra conduce a puestos más avanzados dentro de la misma fuerza de ventas. La última incluye, por lo general, responsabilidades de manejar cuentas claves o dirigir equipos de ventas. En este sistema, aun cuando un vendedor no llegue a la administración, de cualquier forma tiene la oportunidad de llegar a un puesto más prestigioso y lucrativo dentro de la fuerza de ventas. Para hacer más atractivos los puestos avanzados de ventas como promociones, muchas empresas permiten que la gente que ocupa estos puestos tenga **prestaciones adicionales**, que incluyan ingresos más altos, un mejor automóvil y mejores oficinas.

Programas de reconocimiento

Los premios de los concursos y las promociones permiten un reconocimiento por un buen desempeño, pero muchas empresas también tienen aparte programas de reconocimiento para proporcionar premios no monetarios. Como sucede con los concursos, los programas de reconocimiento efectivo deben ofrecer una oportunidad razonable de ganar a todos los que forman parte de la fuerza de ven-

tas. Pero si una proporción muy grande de la fuerza de ventas logra el reconocimiento, el programa perderá algo de su atractivo porque los ganadores no sienten un sentido especial de logro.

En consecuencia, los mejores programas de este tipo a menudo reconocen a los que tienen la mejor actuación en varias dimensiones de desempeño. Por ejemplo, los ganadores suelen ser personas que lograron el volumen más alto de ventas durante el año, el porcentaje más alto de incremento en ventas, el incremento más alto en dinero, la mayor penetración en el territorio potencial y las mayores ventas por cuenta. El reconocimiento es un premio atractivo, porque hace que los compañeros y superiores de una persona estén conscientes de ese desempeño sobresaliente. Dar a conocer los logros del ganador mediante un reconocimiento en una reunión de ventas, publicidad en la prensa local, anuncio en el boletín impreso de la compañía u otras formas, es una parte esencial de un buen programa. Asimismo, las empresas suelen conceder premios especiales dentro de su programa de reconocimiento, aunque éstos son a menudo premios de bajo costo, como trofeos, placas o anillos. Por último, como se destaca en la figura 11.3, la objetividad y el buen gusto también son ingredientes importantes de los programas efectivos de reconocimiento, como lo son en los concursos y otros incentivos.

GASTOS DE VENTAS

Los renglones de gastos en los que incurren los representantes de ventas en el campo —viajes, alojamiento, comidas y atenciones a los clientes— son sustanciales. Varía según la industria y el tipo de puesto de ventas, pero es común que los gastos de ventas se acerquen a 25 000 dólares o más por vendedor, y en algunos casos son mucho mayores. La tendencia creciente de crear oficinas en el hogar de los vendedores ha incrementado los gastos en relación con la tecnología (laptops, teléfonos celulares, fax), pero ha reducido algunos gastos de viaje, como los automóviles alquilados por la compañía. Muchas empresas han experimentado con diversos planes de reembolso de gastos. Tales planes van desde el reembolso ilimitado de todos los gastos “razonables y permitidos”, a planes en que los vendedores deben pagar todos los gastos de su propio bolsillo. Como es obvio, el acceso a una **cuenta de gastos** representa una mejora de la compensación del vendedor.

Al decidir qué forma de reembolso de gastos se debe emplear, los gerentes de ventas deben encontrar puntos intermedios entre un control estricto encaminado a mantener bajos los gastos totales y el bienestar financiero —y el subsiguiente nivel de motivación— de los vendedores. Algunos renglones de gastos —como gastos de atención a clientes, membresía de clubes, y el costo de servicios personales mientras el vendedor está lejos de su casa— son considerados ya sea gastos legítimos de negocios que deben ser reembolsados por la compañía, o gastos personales que el vendedor debe pagar. Es evidente que las políticas y planes de reembolso de la compañía que tratan tales costos como gastos de negocios, incrementan el ingreso total del vendedor, pero también aumentan los costos totales de ventas de la empresa. Diferentes planes de reembolso afectan de manera diferente la compensación financiera efectiva que reciben los vendedores de una empresa y su nivel de motivación. Tres planes básicos son el reembolso directo, el limitado y un plan de no reembolso.

Planes de reembolso directo

Entre los planes de reembolso de gastos, el tipo más extendido es el reembolso directo e ilimitado de todos los gastos “permisibles y razonables”.

La ventaja principal es que tales planes conceden al gerente de ventas cierto control sobre la magnitud total de gastos de ventas, así como sobre la clase de actividades en que los vendedores se sentirán motivados a participar. Si determinada actividad, como atenciones a posibles nuevas cuentas, se considera un ingrediente importante de las políticas de administración de cuentas de la compañía, los vendedores se sentirán estimulados a participar en esa actividad si se les informa que se les reembolsarán todos los gastos respectivos. Por otra parte, si los gerentes se rehúsan a reembolsar los gastos que procuraron esas actividades, esto probablemente desaliente la dedicación de tiempo de sus subordinados a tareas no importantes.

FIGURA 11.3
Directrices para programas efectivos de reconocimiento formal

Independientemente de su tamaño o costo, cualquier programa de reconocimiento debe incorporar las siguientes características:

- **Debe basarse estrictamente en el desempeño.** No debe dar margen a juicios subjetivos. Si los vendedores sospechan que se trata de un concurso de personalidades, el programa no funcionará. Debe quedar claro quiénes ganaron para cualquiera que revise los datos.
- **Debe estar balanceado.** El programa no debe ser tan difícil que sólo unos cuantos se sientan capaces de ganar, ni tan fácil que casi todo el mundo lo obtenga. En el primer caso, los vendedores no harían el intento. En el segundo, el programa no tendrá significado alguno.
- **Se debe otorgar en alguna ceremonia.** Si se entregan los anillos con total informalidad, o se envían las placas por correo, se perderá mucho del encanto.
- **Debe ser de buen gusto.** De lo contrario quedará sujeto al ridículo y, en lugar de ser motivante, dejará a las personas sin incentivos. Nadie desea ser parte de un programa de reconocimiento que es condescendiente o vulgar. El programa debe hacer que el personal se sienta bien por formar parte de la empresa.
- **Debe tener una publicidad adecuada.** En algunos casos, los gerentes de ventas explican tan mal el programa o lo promueven tan pobremente entre sus propios vendedores, que nadie parece entenderlo o preocuparse por él. Una mención destacada del programa en las publicaciones de la empresa es el primer paso para vencer estos errores.

Así, las políticas de la compañía relacionadas con los gastos reembolsables suelen ser una herramienta útil para motivar y dirigir el esfuerzo de ventas. Algunas empresas informan que ajustaron sus políticas de reembolso de gastos de acuerdo con las diferencias en los territorios que cubren o las actividades requeridas del puesto entre los diferentes integrantes de su fuerza de ventas. Por ejemplo, algunas empresas reembolsan una gama más amplia y mayores niveles de gastos para sus gerentes de cuentas nacionales, que para los vendedores de su fuerza normal de ventas de campo.

El reembolso en estos planes se efectúa contra la entrega por parte del vendedor de recibos o registros detallados que justifiquen los gastos, de modo que el procesamiento y evaluación de los gastos reclamados se agreguen a los costos de administración de ventas de la empresa.

Planes de reembolso limitado

Algunas empresas limitan la cantidad total reembolsable de gastos, ya sea mediante el establecimiento de límites máximos para cada renglón de gastos (por ejemplo, una política que limita el reembolso de comidas en restaurante a 40 dólares por persona) o la entrega a cada vendedor de un pago predeterminado a suma alzada que cubra sus gastos totales. Este enfoque mantiene los gastos totales de ventas dentro de los límites planeados, límites que a menudo están determinados por el presupuesto de gastos de ventas establecido al principio de año. En algunos casos los montos de gastos presupuestados varían entre los integrantes de la fuerza de ventas, según sea el volumen pasado o proyectado de ventas o los requerimientos de los territorios.

Sin embargo, a menos que los límites presupuestados se basen en una idea precisa de los costos relacionados con el desempeño exitoso de ventas en cada territorio, esta clase de planes por lo general daña la motivación y el rendimiento en ventas. Los vendedores tal vez consideren que su habilidad para hacer un buen trabajo está limitada por políticas estrictas de reembolso de gastos de la compañía. Más que atreverse a pagar de su propio bolsillo por actividades necesarias, evitarán o disminuirán ciertas actividades de gastos para mantener sus costos dentro del presupuesto.

Planes de no reembolso

Una variación del plan mencionado de pagar por anticipado una suma alzada en algunas empresas, es la política de requerir a los vendedores que cubran sus propios gastos. Tales planes suelen incluir el pago al vendedor de una compensación financiera total relativamente alta para ayudarle a cubrir los gastos necesarios. Lo más común es que tales planes se relacionen con los de compensación de "sólo comisión", que se refieren a comisiones de alto porcentaje. La justificación es que los vende-

dores estarán motivados para dedicar tanto el esfuerzo como el dinero necesarios para incrementar el volumen de ventas, siempre que los premios financieros resultantes valgan la pena.

Como sucede con los planes de reembolso limitado, estos modelos ayudan a la empresa a limitar sus gastos de ventas o, en el caso de los planes de comisiones, hacen de ellos un costo totalmente variable que se muestra hacia arriba y hacia abajo con los cambios en el volumen de ventas. También sacrifican el control de la administración sobre la motivación y los tipos de actividades que realiza la fuerza de ventas.

FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS

Los muchos y complejos aspectos que intervienen en el diseño e implantación de un programa efectivo de compensaciones e incentivos dificultan el proceso. Muchos gerentes se preguntan si el programa de su compañía es tan efectivo como para generar la clase y cantidad de esfuerzos que desean de su personal de ventas. Y en ocasiones, como se aprecia en el recuadro 11.3, Liderazgo, los planes de compensación se complican tanto que deben diseñarse de nuevo para que la fuerza de ventas los entienda cabalmente.

Incluso los programas motivacionales bien diseñados llegan a perder efectividad al paso del tiempo. Como ya se mencionó antes, la naturaleza cambiante del mercado y la evolución de las características de la fuerza de ventas hacen que los programas de motivación pierdan su equilibrio y su poder de estimulación. Cuando los vendedores conformes con los premios ofrecidos por determinado plan, por ejemplo, pueden cambiar los requerimientos del puesto o del cliente. El recuadro 11.4, Liderazgo, describe un posible resultado cuando los sistemas de recompensa no se corresponden con las necesidades actuales del puesto.

Al reconocer que esos problemas existen, un creciente número de compañías revisa con frecuencia sus políticas de compensaciones e incentivos. Muchas empresas ajustan sus niveles totales de compensaciones por lo menos una vez al año, y están cada vez más dispuestas a hacer ajustes sustanciales a sus programas cuando las circunstancias lo exigen. Estas compañías han establecido comités de compensaciones e incentivos para supervisar periódicamente los programas de motivación de ventas en lo que se refiere a equidad y eficacia. Dos temas importantes son: 1) Evaluar los objetivos de la relación de ventas de la empresa y 2) Determinar los aspectos del desempeño del puesto que se van a recompensar.

Evaluar la situación y los objetivos de ventas de la empresa

Uno de los grandes propósitos de cualquier programa de compensación de ventas es estimular e influir en la fuerza de ventas para que trabaje en la consecución de los objetivos de asegurar, establecer y mantener relaciones de largo plazo con clientes redituables. Como primer paso para decidir qué actividades y dimensiones de desempeño debe estimular un programa de motivación nuevo o mejorado, el gerente debe precisar la manera en que los vendedores distribuyen su tiempo. ¿En qué actividades de su puesto se enfocan y cuánto tiempo le dedican a cada una? ¿Son satisfactorios los resultados actuales en diversas dimensiones de desempeño, como el volumen total de ventas, ventas relacionadas con nuevas cuentas o ventas de determinados productos de la línea? Gran parte de esta información se obtiene de los análisis de puestos que la empresa realiza como parte de sus procedimientos de reclutamiento y selección, así como de evaluaciones de desempeño y registros de la compañía.

Esta evaluación de la distribución actual de esfuerzos y niveles de desempeño de la fuerza de ventas se compara luego con los objetivos de marketing y ventas de la compañía, según se bosquejan en los planes de marketing de la empresa, su programa de ventas estratégicas y sus políticas de administración de cuentas. Tales comparaciones a menudo revelan que algunas actividades de ventas y dimensiones de desempeño reciben demasiada atención de los vendedores, mientras que otras no reciben la suficiente. Esta situación necesita un ajuste en el plan de incentivos; en particular, requiere una revisión inmediata de las cuotas con que batallan los vendedores. Una importante

Liderazgo Simplificación de programas de pagos 11.3



Un exasperado representante de ventas hace poco me entregó un documento de 20 páginas y me dijo: “Nada más ve este plan de compensaciones. No le entiendo nada.” Su confusión era justificada. Era demasiado extenso y complicado. Por desgracia, esto es lo usual. ¿Cómo pueden evitar los departamentos de ventas que sus planes de compensaciones se compliquen tanto?

Para que sea exitoso, todo plan de compensaciones debe tener un vínculo claro entre el desempeño de ventas y las recompensas de ventas. La principal queja de la vida real es que este vínculo es demasiado oscuro o no existe en absoluto. Mientras más complejo es el plan, menos probable es que los vendedores vean este vínculo. A continuación se presentan cinco formas de arreglar un plan de compensaciones para asegurar que los vendedores en realidad se sientan motivados con él:

1. *Despeje los puestos*. Escombre las funciones de ventas mediante la realización de mediciones de tiempo y la eliminación de actividades que no sean de ventas ni productivas. Los ejecutivos de una empresa importante de telecomunicaciones se sorprendieron al saber que sus representantes de ventas dedicaban la mayor parte de su tiempo a juntas internas. Con funciones de ventas más enfocadas, la directiva reduce de forma sustancial la necesidad de planes de compensación complejos.
2. *Tres es el número mágico*. Establézcase una meta: no más de tres medidas de desempeño en su plan de compensaciones de ventas. Demasiadas medidas diluyen el efecto del dinero de incentivo. En una empresa importante de transportes, se le pidió a un vendedor de los mejores que describiera cómo funcionaba el plan de compensaciones de ventas mediante seis medidas, y éste descartó la posibilidad: “Con franqueza, no entiendo cómo funciona. Yo vendo lo que puedo, y me llega un cheque.”
3. *Elimine las medidas inadecuadas*. Un vicepresidente de ventas de una empresa importante de computadoras, hace poco se lamentaba de que algunos departamentos, como el de marketing, quisieran añadir medidas privilegiadas al plan de compensaciones de ventas. Asimismo, el director general quería agregar una medida relativa al servicio al cliente. El plan de compensaciones de ventas no debe ser un lugar donde vayan a dar todas las medidas de la empresa. Sólo emplee medidas que el vendedor controle, porque no es correcto que los vendedores carguen con la culpa de las cifras de desempeño corporativo.
4. *Haga responsables a los supervisores*. No pretenda usar el plan de compensación de ventas para “supervisar” a la fuerza de ventas, ni espere acabar con los malos vendedores o enseñar buenos hábitos de venta. Se llega a una crisis cuando los gerentes de campo rechazan una iniciativa de ventas porque no aparece en el plan de compensaciones de ventas.
5. *Endurezca las reglas del crédito de las ventas*. Qué vendedor es responsable de cada venta es siempre un tema crucial en los planes de compensaciones. Limite las divisiones del crédito, los créditos dobles y el crédito de la siguiente venta. Eliminar estas prácticas donde sea posible facilita asignar responsabilidad a sus vendedores de forma sencilla. Evite los errores de asignación de ventas comunes como los de los “caseros”, en que los representantes de ventas obtienen el crédito de todas las ventas en sus territorios sin importar quién realizó la venta al cliente. Y nunca duplique un crédito tan sólo con fines de apaciguamiento.

La mayor complejidad en los planes de compensación de ventas las más de las veces ocurre por las buenas intenciones de la directiva. Pero con cada esfuerzo por atender objetivos diversos, el plan se complica más y más. Simplificar los planes de compensaciones de ventas sin duda genera una mayor motivación y mejores resultados de ventas.

Fuente: David Cichelli, “Dumb Down Your Pay Programs”, *Sales & Marketing Management,* septiembre de 2003, p. 88.

función de la administración de ventas es supervisar si el plan de compensaciones e incentivos, así como las cuotas asociadas, continúan siendo eficaces con el tiempo para motivar a la fuerza de ventas. Recuerde que, para que sean eficaces, las cuotas (que son metas para cumplir con algún aspecto del empleo de ventas) deben ser específicas, mensurables y realistas. El recuadro 11.5, Liderazgo, ofrece tres pistas para identificar cuando una cuota no funciona.

Determinación de los elementos del desempeño en el puesto que son premiables

Cuando los objetivos de la empresa no corresponden con la distribución de tiempo de su fuerza de ventas, es factible rediseñar el programa de compensaciones e incentivos para que premie más

Liderazgo — Los peligros de recompensar A mientras se espera que suceda B — 11.4



Steven Kerr acuñó la frase "Recompensar a A en espera de B" en 1975, en un artículo de *Academy of Management Review.* Su premisa era la siguiente: con mucha frecuencia, las empresas establecen sistemas de recompensas que premian una conducta aunque quien da la recompensa espera con ansia otra conducta". Este concepto tiene una sólida aplicación en los planes de compensación de la fuerza de ventas, en especial en el complejo entorno actual de la relación de ventas.

Los gerentes de ventas que se preguntan por qué la conducta de sus vendedores no parece corresponder a las metas de la empresa harían bien en considerar que sus sistemas de recompensas premian las conductas de sus vendedores que no corresponden a lo que desea la empresa. Antes era más fácil recompensar a los vendedores. En aquel entonces, la atención se centraba en el vendedor individual que hacía una transacción con el cliente. La atención hoy en día no se dirige sólo al vendedor, sino a toda la empresa que trabaja en conjunto para desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes. ¿Tienen cabida los planes de compensación en este entorno? No mucho, en tanto estos modelos son el ejemplo perfecto de la motivación de los esfuerzos individuales y no de equipo.

Como ejemplo, considere al vendedor hipotético Chris. Para alcanzar las metas que generen los resultados deseados, Chris a menudo tiene que confiar en parte en el desempeño de sus compañeros de equipo que representan otras áreas funcionales de la empresa. A diferencia de muchos vendedores de antaño, Chris no controla de manera individual ni directa gran parte del proceso de la relación de venta. Chris sirve como coordinador de los procesos internos para aplicarlos al proceso de construcción de la relación, y sin duda también como contacto de la relación, pero *no* controla directamente las acciones de todo el equipo. En una situación así, queda claro que los sistemas de compensaciones e incentivos normales no son adecuados.

Las empresas no pueden esperar que los vendedores se dediquen a operar de manera eficaz en un equipo, o asegurar, establecer y mantener relaciones de largo plazo con clientes redituables si el sistema de recompensas no les reconoce ni los recompensa por estas conductas. Es decir, "esperar B" debe corresponder a "recompensar B". En el ambiente de las relaciones de ventas, deben replantearse los incentivos y remodelarse los instrumentos de medición de desempeño para que reflejen las metas y conducta requeridas para el éxito actual.

Steven Kerr tuvo razón en 1975: "Para que una empresa apoye a sus miembros, el sistema formal de recompensas debe reforzar de manera positiva las conductas deseadas, no constituir un obstáculo a superar."

El artículo original de Kerr se actualizó y publicó de nuevo como sigue: Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A, while Hoping for B", en *Academy of Management Executive,* 9:1, 1995, pp. 7-14.

destacadamente las actividades o los resultados de desempeño deseados, con lo que se motiva a los representantes de ventas a reorientar sus esfuerzos.

En la figura 11.4 hay una lista de las actividades específicas y dimensiones de desempeño que es posible estimular con un programa de compensaciones e incentivos adecuadamente diseñado. Desde luego, los gerentes desean que sus vendedores tengan un buen desempeño en todas estas dimensiones y, como se verá más adelante, es factible diseñar diferentes componentes de un programa de compensación para premiar diferentes actividades y alcanzar objetivos múltiples.

Es un error tratar de motivar a los vendedores para que abarquen demasiado al mismo tiempo. Cuando los premios están relacionados con demasiados y diferentes aspectos del desempeño, 1) Es difícil que un vendedor se concentre en mejorar drásticamente su desempeño en determinada área y 2) Es más probable que el vendedor no sepa con certeza cómo se va a evaluar el desempeño total ni qué recompensas va a obtener como resultado de dicho desempeño. En resumen, los programas complejos de compensaciones e incentivos suelen conducir a una mayor confusión por parte de los vendedores. Así, es mejor que los planes de compensaciones e incentivos vinculen los premios sólo con los aspectos clave del desempeño. Deben estar relacionados con los aspectos que sean consistentes con las más altas prioridades de objetivos de ventas y marketing de la compañía.

La compleja relación entre los clientes y los proveedores ha creado la necesidad de que los vendedores cooperen y trabajen con muchos individuos de su propia empresa, así como del negocio del cliente. Muchos de los resultados del desempeño que se identifican en la figura 11.4 no se alcanzarán a menos que los vendedores cooperen con otros. La investigación propone que vincular los programas de compensaciones financieras con la necesidad de cooperación de los vendedores

Liderazgo Cómo saber si funciona su sistema de cuotas 11.5



El desempeño de su fuerza de ventas no es bueno. Antes de echar mano de más recursos para capacitación adicional, concursos de ventas o premios en efectivo, examine su sistema de cuotas. Muchas de las medidas más comunes de cuotas —como dividir de manera equitativa la meta total del departamento de ventas entre la cantidad de vendedores, o aumentar las cuotas en el mismo porcentaje que se proyecta el crecimiento de la industria— suelen ser poco eficaces o inadecuadas, afirma Paul DiModica, director general de DigitalHatch, Inc., empresa de capacitación de ventas con sede en Atlanta. Esto genera un círculo vicioso de pronósticos errados, cuotas fuera de la realidad y vendedores frustrados. Actúe rápido si ve las siguientes pistas de que su sistema de cuotas no está funcionando:

1. NADIE ALCANZA LAS METAS

Quizá la señal más obvia de que su sistema de cuotas no funciona sea que nadie lo cumple. Cuando eso sucede, es probable que las cifras se basen en lo que la directiva se esfuerza por lograr, no en cálculos de la vida real. La empresa de DiModica trabajó con una compañía de software de 40 millones de dólares y una fuerza de ventas de 30 personas que no cumplió con su cuota en dos años seguidos, lo que provocó despidos. "La directiva consideró que se necesitaba implementar más capacitación de ventas, pero ese no era el mayor problema. Su cuota de ventas se basaba en corazonadas, no en información real", dice DiModica. Los gerentes de la empresa establecieron metas con base en lo que los inversionistas querían que hicieran, en las cifras de años anteriores y en lo que creían que hacía la competencia. DiModica los ayudó a recalcular sus cuotas con base en cifras concretas y existentes, como la demanda en el mercado, demanda regional, proporciones de tratos cerrados y cantidad de propuestas necesarias frente al cliente. Como resultado, la fuerza de ventas cumplió con su cuota exactamente, aunque había perdido a algunos vendedores. "La mayor parte de las cuotas se establece en el cuarto de atrás", explica DiModica. Es una cifra de la directiva que se basa en lo que cree necesario para sostener el crecimiento de la empresa.

2. NADIE SOBRESALE

"Cuando usted observa que los mejores representantes apenas cumplen con su cuota y no sobresalen, es una señal de que el sistema de cuotas tiene graves fallas", dice Eric Meerschaert, director gerencial de la oficina de Denver de la empresa consultora comercial Charter Consulting. Según él, un buen sistema de cuotas siempre debe hacer que los vendedores se esfuercen por lograr más. Un cliente de Charter, una empresa industrial grande, descubrió que sus vendedores más competitivos alcanzaban sus cuotas a mitad del año y después se daban por vencidos tras cumplir con su meta establecida. Todos los tratos adicionales que cerraran iban a la cuota del año siguiente. El equipo de Meerschaert ayudó a la empresa a instituir un sistema de compensaciones que se basaba más en la mejoría de un vendedor año con año y en el cumplimiento de una meta más alta que en darles una cifra absoluta que minaba el desempeño. Como resultado, las ventas aumentaron 15% durante un año, cuando la fuerza de ventas registró recortes de 10%.

3. SÓLO LAS SUPERESTRELLAS CUMPLEN CON LAS METAS

Los gerentes de ventas que cometen el error de establecer cuotas con base en el desempeño de sus mejores vendedores corren el riesgo de desmotivar al resto de sus vendedores. Fijar una meta sin tomar en cuenta variables como la región o la experiencia —y sin dejar que los vendedores sepan cómo se calculó— tal vez provoque que sus representantes cuestionen la justicia de la cuota. "No se debe tener una cantidad elevada de buenos vendedores y malos vendedores. Cerca de 50% debe ubicarse en la parte holgada de la curva de campana", afirma John Buie, vicepresidente ejecutivo de ventas de Synygy, consultora de ventas de un suburbio de Filadelfia y proveedor de software para calcular cuotas.

Meerschaert sostiene que si 10% de su fuerza de ventas efectúa constantemente 90% de las ventas, los gerentes no verán un aumento del desempeño general de su fuerza de ventas con el paso del tiempo. "El equipo no consta sólo de los mejores 20 representantes de ventas", afirma. "Digamos que el mejor representante cierra ventas por un promedio de 10 millones de dólares en promedio. Uno quiere que más gente haga lo mismo, en lugar de que una persona haga 25 millones", sostiene. Si la mayoría de los miembros del equipo se queda sin cumplir con las metas, los gerentes se arriesgan a ver cómo se van los vendedores desmoralizados cuando en realidad tienen el potencial de desempeñarse muy bien.

Fuente: Julia Chang, "Numbers Crunching", en *Sales & Marketing Management,* febrero de 2003, p. 49.

es crucial para lograr relaciones de largo plazo con los clientes.[10] Por ejemplo, Siebel Systems y otras empresas han comenzado a vincular la compensación a sus fuerzas de ventas con medidas orientadas a los clientes, como la satisfacción de éstos. Una razón para la renuencia de muchas empresas a basar los premios en la satisfacción del cliente es la dificultad de medir los cambios en la satisfacción al paso del tiempo. Asimismo, aunque los datos indican que fuertes incentivos basa-

dos en la satisfacción mejoran el servicio al cliente por parte de los vendedores, a algunos gerentes de ventas les preocupa que tales incentivos distraigan a su personal de las tareas que se requieren para capturar un volumen adicional de ventas en el corto plazo. Para corregir este problema, algunas compañías combinan incentivos basados en la satisfacción del cliente con bonos u otros pagos de comisiones relacionados con las cuotas de ventas o ingresos generados. Por desgracia, tales planes de incentivos mixtos algunas veces causan confusión en la fuerza de ventas, e incluso terminan en una *reducción* de los niveles de servicio al cliente.[11] Entonces, el resultado final es que aunque premiar el servicio al cliente es una meta atractiva, presenta dificultades de medición y problemas de diseño que deberá sortear el gerente de ventas.

Añadir recompensas por un buen servicio al cliente, aunque es un paso importante, significa que es probable que la compensación de modelos de asesoría de ventas sea aún más difícil. Dos terceras partes de los gerentes de ventas creen que construir competencias de asesoría en sus fuerzas de ventas es básico para impulsar el crecimiento de sus empresas. Así, los gerentes no deberían recompensar a sus fuerzas de ventas tan sólo por los productos que quieran vender, sino por la forma como entablan una relación redituable para ambas partes. De acuerdo con Craig Wilson, director de marketing corporativo de International Paper: "Hay una diferencia entre vender y administrar valor. El acto de vender gira en torno a lo que uno quiere que el cliente escuche sobre el producto y sus características. La administración de valor es una acción que consiste en entender lo que el cliente necesita, ofrecer los beneficios que busca el cliente y hacer que entienda que esos beneficios se van a traducir en un mejor desempeño o en un mejor resultado. Ya no se trata de lo que queramos vender, debe tratarse de lo que satisfaga las necesidades del cliente y de lo que sea rentable para ambas partes." Quizá aún no esté claro cómo compensar de la mejor manera a los vendedores por sus habilidades de consultoría, pero sin duda el tema es prioritario para las organizaciones de venta actuales.[12]

Como se vio en el capítulo 3, muchas empresas ya emplean sistemas de ARC para manejar sus actividades generales de relación con los clientes. Pero ahora surge la cuestión crucial de la forma como el sistema de ARC, que, como se sabe, es una herramienta importante para la fuerza de ventas, se va a integrar al plan de compensaciones de la empresa. Los recuadros 11.6, Innovación, y 11.7, Tecnología, presentan ejemplos claros de la integración y vinculación de la ARC, así como de la compensación e incentivos de la fuerza de ventas.

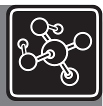
DETERMINAR LA MEZCLA Y NIVEL MÁS ADECUADOS DE LAS COMPENSACIONES

No todos los vendedores encuentran igualmente atractiva la misma clase de premios. Las necesidades y preferencias por un determinado premio varían, según la personalidad, las características demográficas y el estilo de vida de los diferentes vendedores. Por lo tanto, no hay un solo premio —incluido el dinero— que resulte efectivo para motivar a todos los vendedores de una empresa. De manera similar, una mezcla de premios efectiva para motivar a una fuerza de ventas en un cierto momento, perderá su atractivo conforme las circunstancias personales y las necesidades de sus integrantes cambien y se contrate a nuevos vendedores. De acuerdo con lo anterior, un inteligente paso

FIGURA 11.4
Actividades de ventas y resultados de desempeño que es posible estimular con programas de compensaciones e incentivos

- Vender un mayor volumen global en dinero.
- Incrementar las ventas de los productos más rentables.
- Impulsar nuevos productos.
- Impulsar artículos seleccionados en ciertas temporadas.
- Alcanzar un mayor grado de penetración en el mercado por productos, clases de clientes o territorios.
- Obtener grandes pedidos en promedio.
- Conseguir nuevos clientes.
- Dar servicio y conservar a la clientela actual.
- Reducir la rotación de clientes.
- Estimular la cooperación entre los integrantes de los equipos de ventas o de administración de cuentas.
- Realizar ventas de toda la línea (balanceada).
- Reducir los gastos directos de ventas.
- Aumentar el número de visitas.
- Presentar informes y otros datos con rapidez.

Innovación Vincular la ARC y el plan de compensaciones de la fuerza de ventas 11.6



En un taxi londinense un gerente de ventas europeo una vez me contó anécdotas sobre la forma en que los vendedores usan en realidad el software para administrar las relaciones con los clientes (ARC) de la empresa: los vendedores que protagonizaban las anécdotas a veces jugaban con el programa y a veces ignoraban lo que les pedía que hicieran.

Tenía tan mala impresión del software de ARC que lo primero que hizo cuando llegó a trabajar a una gran empresa británica fue impedir que fructificaran los planes en la instalación del software de ARC. "Gané mi sueldo por dedicarme a hacer sólo eso", reía.

No obstante, cuando llegamos a nuestra reunión, dijo algo que me hizo reflexionar sobre mis ideas respecto del software de automatización de la fuerza de ventas: la implantación más exitosa que había visto se dio en torno al sistema de compensaciones y evaluación de desempeño de la fuerza de ventas en internet.

En otras palabras, se integraron y vincularon la ARC y la compensación e incentivos de la fuerza de ventas. Los vendedores no podían acceder a sus reembolsos de gastos, estado de compensaciones e incentivos extraordinarios a menos que llenaran sus reportes de campo en internet. Al alinear el sistema con lo que más les interesaba a los vendedores, la cantidad y calidad de la tasa de respuestas mejoró drásticamente.

Para hacer más valiosa la funcionalidad de la ARC, escuché que algunas empresas de tecnología y bienes de capital programaron el sistema de modo que los prospectos obtuviesen una copia del reporte de campo del representante. En efecto, los clientes potenciales tienen acceso a ver lo que el equipo de ventas pensó de la reunión, así como los siguientes pasos prometidos, preguntas, preocupaciones y resistencia percibida. Por añadidura, la copia enviada a los prospectos contiene las direcciones electrónicas para enviar comentarios privados que llegan sólo a la oficina matriz. Éste es un interesante "mecanismo de mercado" para fomentar la libre expresión, la transparencia y la retroalimentación.

Desde luego, la mayor parte del software de automatización de la fuerza de ventas (AFV) "fuera de los anaqueles" no tiene esta clase de funcionalidad, ni está diseñada de forma extraña o inaccesible para muchos vendedores. En consecuencia, se han registrado varios intentos no autorizados para usar el correo electrónico y páginas de internet personalizadas para complementar o sustituir el ARC empresarial. Se aprecia en el ascenso de salesforce.com que la floreciente capacidad de internet para fungir como plataforma de servicios de venta de bajo costo y de fácil modificación crece con el tiempo. Asimismo, han aumentado los esfuerzos para conjuntar a los vendedores y a los creadores de páginas de internet con el fin de crear sitios de internet muy definidos y fáciles de usar que apoyen a los vendedores en su práctica diaria. Parecen alejarse de los sistemas fuera de los anaqueles y dirigirse a sitios de internet semipersonalizados y centrados en redes.

La capacidad de que una empresa conocedora reconozca los aspectos de su cultura de ventas que desea reforzar, y reprimir, se representa con facilidad en los sistemas de AFV basados en internet. Una empresa gastó millones de dólares en un paquete de AFV fuera del anaquel y lo sustituyó en menos de ocho meses por un programa de internet que rendía 80% de la funcionalidad con 20% del precio.

Sin embargo, lo importante aquí no es el costo, sino el problema que identificó el gerente de ventas europeo: la ARC siempre fracasa cuando pretende dictar cómo deben comportarse los vendedores. La ARC que respeta el comportamiento real de los vendedores tiene una buena oportunidad de tener éxito. Esa realidad requiere la disposición a personalizar en forma creativa y no estandarizar de manera mezquina.

Fuente: Michael Schrage, "Software That's Actually Useful", en *Sales & Marketing Management,* agosto de 2003, p. 25.

preliminar para diseñar un paquete de compensaciones de incentivos de ventas es que una empresa determine las valencias actuales de sus vendedores respecto de ciertos premios.[13]

La decisión sobre cuánta compensación total (sueldo base más cualquier comisión o bonos) puede obtener un vendedor es fundamental para diseñar un programa efectivo de motivación. El punto de partida para esta decisión es precisar el monto bruto de compensación que es necesario para atraer, conservar y motivar a la clase correcta de vendedores. A su vez, esto depende del tipo de puesto de ventas de que se trate, el tamaño de la empresa y la fuerza de ventas, y de los recursos disponibles de la empresa.

En el capítulo 2 se presentaron diferentes tipos de puestos de ventas, y es importante observar que la compensación promedio varía de manera sustancial entre ellos. En general, mientras más complejos y demandantes sean estos puestos, se ofrecen sueldos más altos que en los puestos de

ventas más rutinarios, debido a que se requieren vendedores con atributos especiales. Para competir por el mejor talento, una empresa debe determinar cuánto pagan en total otras compañías de su industria u otras relacionadas con puestos similares. Luego la empresa decide si paga a sus vendedores una cantidad promedio en relación con lo que otros pagan, o si se coloca por arriba del promedio. Pocas compañías pagan deliberadamente por debajo del promedio (aunque algunas lo hacen sin advertirlo), porque las compensaciones por debajo del promedio por lo general no atraen el nivel correcto de talento de ventas.

La decisión sobre si se debe ofrecer un sueldo total promedio o compensaciones superiores depende del tamaño de la empresa y su fuerza de ventas. Las grandes corporaciones que gozan de buena fama en sus industrias y que cuentan con grandes fuerzas de ventas ofrecen por lo general sólo una compensación promedio. Esas empresas, como Intel o Cisco, atraen talento de ventas por su prestigio y porque son lo suficientemente grandes como para ofrecer promociones hacia los puestos de administración. Contratan gente más joven (con frecuencia recién salida de la preparatoria) como alumnos de ventas, también, la hacen pasar por un programa extenso de capacitación, lo cual, a su vez, les permite pagar una compensación bruta relativamente baja porque no tienen que ofrecer una cantidad extra para atraer vendedores mayores, más experimentados. Las empresas más pequeñas no están en posibilidad de pagar programas extensos de capacitación; en consecuencia, a menudo ofrecen una compensación por encima del promedio, de ese modo atraen representantes experimentados de ventas de otras compañías.

Riesgos por pagar demasiado

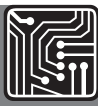
Algunas empresas, independientemente del tamaño o posición en sus industrias, ofrecen a sus vendedores oportunidades de obtener ingresos muy grandes. La justificación para ello es que las oportunidades de obtener altos ingresos atraerán al mejor talento y motivarán a los integrantes de la fuerza de ventas a trabajar para obtener volúmenes de venta más y más altos. Por esta razón, algunos gerentes se muestran ambivalentes respecto de la posibilidad de pagar demasiado a sus vendedores, pues, en su opinión, la compensación a los vendedores tiene una relación directa con su volumen de ventas.

Por desgracia, pagar demasiado a los vendedores en relación con lo que otras empresas pagan por puestos similares, y en relación con lo que otros empleados de la misma compañía ganan en puestos que no son de ventas, en ocasiones provoca grandes problemas. La compensación es el elemento más grande de los costos de ventas de una compañía y pagar demasiado a los vendedores incrementa innecesariamente los costos de ventas y reduce las utilidades. De igual manera, provoca resentimiento y desánimo entre los demás empleados y ejecutivos de la compañía, pues los vendedores llegan a ganar más dinero incluso que los altos ejecutivos. Entonces se hace virtualmente imposible promover competentes vendedores a puestos de administración por el sacrificio financiero que tendrían que hacer. Por último, no es seguro que ofrecer oportunidades ilimitadas para obtener ingresos más altos sea siempre una forma efectiva de motivar a un esfuerzo de ventas constantemente creciente; es decir, en algún nivel de la compensación, el siguiente dólar ganado casi tendría que comenzar a mostrar rendimientos decrecientes en términos de motivación del vendedor.

Riesgos de pagar demasiado poco

Pagar demasiado a los vendedores suele causar problemas, aunque es muy importante no pagarles demasiado poco. Restringir las compensaciones de ventas tal vez parezca una forma eficaz de mantener bajos los costos de ventas y elevar las utilidades, pero por lo general esto no funciona en el largo plazo. Cuando se compra talento en el mercado de trabajo, una compañía tiende a conseguir lo que paga. Si se contratan malos vendedores por un sueldo bajo, es casi seguro que el resultado sea un mal desempeño. Si se contratan buenos vendedores con un sueldo bajo, es probable que la empresa tenga una alta rotación de personal, con mayores costos de reclutamiento y capacitación de sustitutos, y pérdida de ventas.

Tecnología ¿Su plan de compensación perjudica su iniciativa de ARC? 11.7



Los planes de compensación e incentivos están diseñados para motivar a los profesionales de ventas y servicio a alcanzar metas y esforzarse por la excelencia. Pero la perturbadora verdad es que estos mismos planes de compensación a menudo se oponen a la estrategia corporativa y a la iniciativa de ARC. El efecto es que los empleados pierden de vista lo esencial: sus clientes. "La compensación es la primera prueba de fuego de la seriedad de una empresa para con el cliente", afirma Lior Arussy, presidente de la empresa consultora de centros telefónicos Strativity Group.

Tal vez parezca imposible diseñar planes de compensación que motiven a los representantes de ventas y servicio y los hagan pensar en los clientes, y que además apoyen las metas corporativas. Sin embargo, empresas como DirecTV y Hologic lograron hacerlo. A continuación se presentan cuatro estrategias que le ayudarán a conseguirlo también.

PAGUE POR LOS RESULTADOS QUE DESEA

En las ventas, como en la vida, se obtiene lo que se paga. Si, por ejemplo, su empresa necesita aumentar las ventas de una línea nueva de productos pero los representantes reciben incentivos que favorecen a las líneas existentes de productos, no se van a molestar en promover las ventas de la nueva línea de productos.

De acuerdo con Brad Brown, director de la consultora de compensación de ventas Reward Strategies, las empresas deben asegurarse de que pagan por las actividades más importantes, y de que dichas actividades se relacionen con su estrategia comercial e influyan en los resultados finales. La compensación debe pagar a los representantes de ventas y servicios para que logren esos resultados específicos.

Recompensar a los representantes por los resultados equivocados muchas veces resulta especialmente dañino para los esfuerzos de servicio al cliente. Un error común de los centros telefónicos, advierte Arussy, es recompensar a los agentes con base en su desempeño durante las horas pico. Por ejemplo, hay empresas que pagan bonos a los agentes que contestan más llamadas durante las horas más ocupadas. Sin embargo, esto muchas veces provoca el empleo de técnicas inescrupulosas, y no obstante comunes, que frustran a los clientes. En un esfuerzo por alcanzar la meta de volumen de llamadas, algunos agentes ponen a los clientes de nuevo en espera, los pasan con otro agente o simplemente les cuelgan, todo en aras de una atención rápida al siguiente cliente. Este comportamiento reduce de forma grave la satisfacción del cliente y provoca que aumente el alejamiento de los clientes.

Una mejor estrategia es recompensar a los agentes no sólo por volumen, sino también por alcanzar metas pensadas en el cliente. Arussy sugiere que los gerentes de los centros telefónicos establezcan estructuras de bonos con base, por ejemplo, en la creación y acumulación de nuevas ideas para los clientes. Así, en lugar de mostrar las llamadas en espera en el pizarrón electrónico, se muestran ahora las puntuaciones de la cantidad de ideas generadas o aplicadas, o cifras de ahorros e ingresos con base en las ideas generadas por la empresa.

COMPARTIR LA PROPIEDAD

En los entornos complejos de ventas un cliente tal vez necesite a varios vendedores en las distintas etapas del ciclo de vida de aquél. Pero cada vendedor debe tener su propia estructura de recompensas. "El sistema de compensación debe estar bien alineado con el puesto", afirma David Cichelli, autor de *Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Designing Winning Sales Compensation Plans.*

Hologic, proveedora de productos de escaneo médico, observó que recompensar a los vendedores y a los ingenieros de campo por su función específica en el ciclo de ventas no sólo mejoraba el desempeño, sino también las ventas. Los sistemas de escaneo de Hologic tienen componentes de hardware y de software muy costosos, de más de 500 000 dólares. La empresa cuenta con un servicio comercial creciente que representa cerca del 25% de sus ingresos generales, de 204 millones de dólares. Un componente importante del servicio comercial de Hologic son las extensiones de garantías.

Los profesionales de ventas de Hologic reciben compensaciones por vender los sistemas de escaneo. Pero los 120 ingenieros de campo, diseminados en todo Estados Unidos, tienen las mejores posibilidades de vender contratos de extensiones de garantías cuando los clientes se acercan al final de su garantía original de un año. Los ingenieros de campo reciben una recompensa al margen de los esfuerzos de retención del cliente cuando venden contratos de extensión de garantía o venden otros productos relacionados o más recientes.

Para apoyar a los ingenieros de campo, Hologic usa la aplicación de renovación de contrato de Oracle, que es parte de la suite E-Business de Oracle. La aplicación notifica a los ingenieros de campo la expiración de la garantía de los clientes más o menos dos meses antes de que suceda, para advertirles esto a tiempo y evitar que queden sin cobertura. Las renovaciones de garantía están listas con anticipación, afirma David Rudzinsky, jefe de información de Hologic.

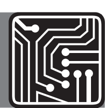
Como resultado de la estrategia de compensación y del software que la apoya, "observamos un ligero incremento en los contratos de renovación, y hacemos el trámite más rápido al eliminar las faltas de cobertura", sostiene Rudzinsky.

AUTOMATIZACIÓN: QUE LOS REPRESENTANTES REGISTREN SUS PAGOS

Muchas empresas aún usan sistemas básicos o propios, como hojas de cálculo, para registrar las compensaciones; estos sis-

(*continúa*)

Tecnología *conclusión* 11.7



temas ofrecen poca o ninguna visibilidad a los profesionales de ventas y servicio para determinar lo que se les debe y la fecha de pago. De modo que intentan calcularlo por su cuenta, lo cual causa dos problemas graves: pagos excesivos y frustración.

"El sistema es una caja negra: no hay información para ellos, y se tiene un ambiente completo de contabilidad en las sombras, en el que los representantes registran sus propias actividades para determinar la compensación", afirma Greg Wynne, director de marketing de producto de Callidus Software, desarrollador de software de administración empresarial de incentivos. "Es un gran lastre para la productividad, que quita tiempo para estar en la calle y generar negocios."

Son tan ineficaces estos sistemas manuales que por lo general pasan tres o más meses después de la fecha determinada para recompensar a los profesionales de ventas y servicio, lo que origina el problema de pagar de más. Por ejemplo, DirecTV se tardaba demasiado en pagar a sus distribuidores la compensación de ventas que les debía. Como resultado, la empresa de comunicaciones por satélite recibía muchos recibos duplicados por crédito de las compensaciones. "DirecTV no tramitaba las compensaciones lo suficientemente rápido", dice Wynne. "Lo más importante para toda empresa es no perder la relación con ese canal [de ventas]. Entonces, [prefieren] pagar de más que de menos."

Para corregir el problema, DirecTV implantó el sistema de administración de compensación e incentivos (ACI) Callidus TrueComp. DirecTV ahora está en posibilidades de ofrecer a sus acreedores reportes actualizados en internet de los resultados de los pagos diarios y por periodo. Esto redujo de manera considerable su rezago administrativo y transparentó su programa de compensaciones, lo cual contribuyó para que la empresa disminuyese sus pagos por compensación adicionales.

La paga adicional innecesaria por los planes de compensación de ventas es costosa. Empresas investigadoras, como Gartner and Forrester Research, calculan que, en promedio, las empresas pagan entre 3 y 10% de compensaciones de más a sus profesionales de ventas al año.

Igual de problemático es pagar de menos. Si los profesionales de ventas y servicio no entienden con claridad su estructura de recompensas y, como resultado, se calculan mal sus compensaciones, se llevarán la desagradable sorpresa de recibir menos de lo que anticiparon. Esto genera frustración e insatisfacción. Una solución es usar una aplicación de ACI que reduzca estos problemas al transparentar las recompensas acumuladas y el estado de los pagos.

MANTENGA TODO SENCILLO Y ACTUALIZADO

Las estrategias comerciales cambian, y los planes de compensación deben cambiar con ellas. Los planes de compensación sin actualizar son difíciles de rastrear, y "de repente está uno microadministrando el programa de compensación de ventas", dice Cichelli. Según él, para reducir las composturas a las compensaciones, los gerentes no deben tener más de tres medidas de desempeño, y debe ser accesible para los empleados.

Con el fin de establecer las medidas más adecuadas, Cichelli sugiere hablar con la directiva para determinar los objetivos futuros de ventas; con el personal de la casa matriz para saber qué está funcionando en ese momento y qué áreas necesitan mejoras; y con los gerentes de ventas de campo y el personal de ventas para darles a conocer el programa y pedirles sugerencias de mejoría.

Tras obtener ideas de los empleados adecuados, cree nuevas medidas de ventas acordes con las metas corporativas y con los deseos de los profesionales. Las medidas de ventas deben ser metas difíciles pero asequibles que cumpla al menos 50% de la fuerza de ventas, y rebase otro 15%, de acuerdo con Brown, de Reward Strategies.

Brown también sugiere simplificar los métodos de pago. Los planes de bonos son preferibles a las comisiones, pues es más fácil administrarlos y estar al tanto del costo de ventas y del costo laboral, explica.

Por último, tenga paciencia. Cichelli sostiene que las empresas grandes se tardan de cuatro a cinco meses para implantar por completo un plan de compensaciones. Las empresas con 10 a 50 representantes de ventas deben comenzar a rediseñar sus esfuerzos al menos dos meses antes de la fecha de implantación. Las organizaciones de ventas con menos de diez vendedores deben permitirse al menos un mes para los esfuerzos de rediseño.

Y cuando crea que ya terminó su plan de compensaciones, piénselo de nuevo. Zig Ziglar, autor y conferencista motivacional, opina: "La gente dice que la motivación no perdura. Bueno, tampoco bañarse. Es por eso que hay que hacerlo todos los días".

Fuente: David Myron, "Is Your Compensation Plan Undermining Your CRM Initiative?", en *CRM Magazine,* vol. 8, mayo de 2004, pp. 40-43.

En los mejores días de fines de la década de 1990, muchas compañías de alta tecnología ofrecían bajos salarios, pero incluían opciones de acciones que ofrecían a los vendedores (y a todos los demás empleados de la empresa) la oportunidad de hacerse de una gran riqueza cuando las opciones se vendieran. Sin embargo, cuando el sector de alta tecnología pasó por tiempos económicos más difíciles, se redujo la capacidad de estas compañías para premiar a sus vendedores con acciones, a tal punto que muchas compañías de alta tecnología han regresado a la compensación financiera

Liderazgo 11.8 Maximice el RSC: consejos para conservar números negros en sus programas de recompensas y reconocimiento



Comienza otro año, lo que significa que los gerentes de ventas revisan los programas de incentivos del año anterior para ver si vale la pena repetirlos. Y en un clima en el que las empresas buscan de dónde deshacerse de pesos muertos, es probable que se pida a los gerentes que justifiquen el gasto, incluso, de los programas de incentivos de larga data.

"Si no le han pedido que justifique su programa, considérese afortunado", dice Michelle Smith, vicepresidenta de desarrollo comercial de O.C. Tanner, proveedora de soluciones de reconocimiento e incentivos para empleados con sede en Salt Lake City. No es sencillo demostrar el rendimiento sobre el capital (RSC), pues un mayor ingreso no necesariamente conlleva un mayor RSC. Pero he aquí unos cuantos pasos básicos para asegurarse de que obtenga el valor de su dinero en sus programas anuales:

DEFINA CON CLARIDAD TODAS LAS METAS DE LOS PROGRAMAS

Evaluar un programa diseñado para aumentar las ventas no es tan fácil, pues el solo porcentaje de incremento no es una medida lo bastante adecuada; debe conocer las ventas del momento, y las que se esperan. ¿Desea un aumento de 10% en ingresos o en productos vendidos? "Cuantifique su meta en lo posible", dice Smith. También debe definirse un programa de incentivos que impulse la productividad. Por ejemplo, en un centro telefónico, determine si su meta es que los representantes de servicio al cliente contesten más llamadas por hora o reducir el tiempo de cada llamada.

HAGA PARTÍCIPES A TODOS LOS INTERESADOS

Un programa de incentivos de ventas abarca más que la sola fuerza de ventas. Pare determinar quiénes son los interesados, pregunte: "¿Quién nos ayuda a alcanzar nuestra meta y quién nos estorba?", dice Smith. ¿Deben participar los departamentos de Apoyo a ventas y Servicio al cliente? ¿Y qué tal el canal de distribución de ventas? ¿Inventarios nos apoya en nuestra meta, o Producción necesita refuerzos? ¿Y el departamento de Paquetería? ¿Nuestros proveedores resisten el ritmo de nuestra demanda creciente? Sin compromiso por parte de todos los interesados, los vendedores quizá no reciban apoyo de los departamentos que necesitan, afirma Smith. La comunicación constante también contribuye a que participen todos los interesados; hacer que todos estén al tanto de los avances mantiene a los interesados motivados y comprometidos con el programa.

IDENTIFIQUE POSIBLES FALLAS

Anticipar problemas suele marcar la diferencia entre un programa fructífero y uno apenas bien intencionado. Con un incentivo de ventas, las cifras están a merced de varios factores. Por ejemplo, tal vez una venta se registró e incorporó en el cálculo del RSC, pero después el producto se devolvió, o quizá haya descuentos fuertes que erosionen su margen de ganancia. Establezca parámetros específicos y consistentes referentes al momento de registrar una venta, e instituya límites para los descuentos. Asimismo, observe el mercado: si se muestra inusualmente fuerte, aumente su meta; si la tendencia es descendente, imprima realismo a sus expectativas.

Además, asegúrese de que cualesquiera que sean los incentivos que empleé –incluso incentivos ajenos a las ventas, como los destinados a la productividad–, no alejen por accidente a los clientes. El descenso en la calidad de un producto o servicio debido a nuevas prácticas muchas veces hace que los clientes se dirijan a la competencia.

Fuente: Mary Litsikas, "Maximize Incentive ROI: Tips to Keep Your Reward and Recognition Programs in the Black", *Sales & Marketing Management,* vol. 158, enero-febrero de 2006, p. 16.

como motivador principal.[14] Este hecho genera una pregunta acerca de la causa y el efecto. ¿Tienen las empresas buenos resultados porque crean la oportunidad de un cheque sustancioso, lo que no siempre sucede, o tienen más éxito si pagan al personal lo que vale más un incentivo por un desempeño destacado? En cualquier caso, pagar lo que se necesita para atraer y mantener una competente fuerza de ventas parece una ruta más probable para un buen desempeño de marketing, que ser demasiado creativo con los últimos trucos financieros diseñados para reclutar pero no necesariamente conservar a las mejores personas. En el recuadro 11.8, Liderazgo, se aprecia por qué los planes de incentivos de las fuerzas de ventas también deben contribuir al éxito general de la empresa.

Resumen

Para administrar con eficacia la función de relación de ventas, los gerentes necesitan prestar atención al sistema de compensaciones de la empresa. ¿Qué premios aprecian los vendedores? ¿Cuánto de cada uno es lo óptimo? ¿Cómo se deben integrar los premios en un sistema total de compensaciones? Estas preguntas trataron de responderse en el presente capítulo.

Para determinar la forma más efectiva de compensación económica, la compañía debe decidir si usar: 1) Sólo sueldo, 2) Sólo comisión o 3) Una combinación de sueldo básico y pago de incentivos, como comisiones y bonos, o ambos. La mayor parte de las empresas utiliza hoy día un sistema combinado. El sueldo base proporciona al vendedor un ingreso estable, al mismo tiempo que permite que la compañía premie a sus vendedores por hacerse cargo de tareas que no se relacionan en forma directa con las ventas en el corto plazo. La parte de incentivos de los planes combinados establece premios directos que incentivan a los vendedores a esforzarse para mejorar el volumen o la rentabilidad de sus ventas. Para ser efectiva, la parte de pago de incentivos del plan combinado debe ser suficientemente grande como para generar el interés necesario entre los vendedores. Los concursos de ventas a menudo forman parte de los incentivos de los sistemas de compensaciones. Para que tenga éxito, un concurso de ventas necesita: 1) Tener objetivos específicos claramente definidos; 2) Ofrecer un tema emocionante; 3) Brindar una probabilidad razonable de que todos los vendedores logren alcanzar los premios; 4) Otorgar premios atractivos y 5) La promoción y el seguimiento necesarios.

Los incentivos no económicos también desempeñan un papel importante en el sistema de compensaciones de una empresa. Las oportunidades de avance y promoción, los programas de reconocimientos y otras formas de incentivos no económicos son motivadores efectivos de ventas. Para asegurar la efectividad de éstos, se les debe dar a conocer a los compañeros y superiores el desempeño sobresaliente del representante. Estos objetivos se logran mediante un programa de reconocimientos formales en una reunión de ventas, publicidad en los periódicos locales, anuncios en el boletín de la compañía u otros medios deseables. Puesto que no es posible que todos los vendedores logren ascender a puestos de mayor jerarquía en la administración de ventas, algunas empresas cuentan con trayectorias duales de carrera para mantener el potencial motivador de los avances y las promociones. Una de las trayectorias lleva a puestos en la jerarquía de administradores de ventas, mientras que la otra conduce a mayores responsabilidades en las ventas mismas, como un mejor territorio o ventas a clientes clave.

Las cuentas de gastos aumentan la compensación general del vendedor. Tres medios comunes de manejar los gastos del vendedor son el reembolso directo, el reembolso limitado y el no reembolso. Cuando no quede nada pendiente, el gerente de ventas debe determinar la mezcla y el nivel adecuados de compensación para los vendedores que maximice el valor motivacional del plan de compensaciones, que sea justo y que también sea consistente con la capacidad de recursos de la empresa.

Términos clave

plan de compensaciones
sueldo
pago de incentivos
comisiones
bonos
cuotas
concursos de ventas
prestaciones
incentivos no financieros
comisiones variables
cuenta de depósito
prestaciones adicionales
cuenta de gastos

Preguntas para analizar

1. Sabemos que el uso de equipos de ventas —los cuales en ocasiones incluyen a vendedores y a otras personas de la empresa— para atender la relación de ventas es una práctica común hoy en día. Como sucede con los vendedores individuales, el éxito de estos equipos depende, en parte, del sistema de premios que se emplea para motivar y reconocer el desempeño. ¿Cómo desarro-

llaría usted un plan de compensaciones que motivara a equipos de atención al cliente? ¿Cómo se aseguraría usted de que el plan fuera justo para todos los involucrados?

2. La Ruppert Company necesitaba establecer rápidamente su participación en el mercado. Para motivar el crecimiento de las ventas, Ruppert instituyó un plan de pagos a sus vendedores sólo por comisión: mientras más vendían los representantes de ventas, más ganaban. La estrategia pareció funcionar bien; el volumen de ventas subió rápidamente, y Ruppert Company ganó una mayor participación en el mercado. Después de dos años de este programa, las ventas se estancaron y Ruppert comenzó a perder parte de su mercado. Los representantes de ventas seguían ganando comisiones de 85 000 a 90 000 dólares, en promedio, mediante el desarrollo y penetración de cuentas clave en sus territorios. Los estudios mostraron que el personal de ventas no estaba sobrecargado de trabajo y que era muy factible una penetración adicional en sus territorios. ¿A qué atribuye usted esta situación?
3. Cuando OfficeSolutions, productor de software, comenzó a operar, necesitaba establecer rápidamente su participación en el mercado. Para tal fin, decidió pagar sólo comisiones a su fuerza de ventas. Después de dos años, la compañía tenía una gran base de negocios, pero los clientes comenzaron a quejarse de que los vendedores no les brindaban suficiente tiempo de servicio después de la venta, ni les asistían en la solución de problemas. Los representantes alegaron que no ganaban dinero con la solución de problemas, y preferían emplear su tiempo en la búsqueda de nuevos clientes. Lo que es más grave aún, los vendedores dedicaban poco o nada de tiempo a la venta de los nuevos productos con los que OfficeSolutions se jugaba su futuro. Los vendedores adujeron que vender los productos viejos era más fácil y les redituaba más dinero tanto a ellos como a la empresa. ¿Cómo puede la compañía reconfigurar su plan de compensaciones para resolver este problema?
4. Al diseñar planes de compensaciones de ventas, es importante acoplar los objetivos con el ambiente de ventas y, al mismo tiempo, premiar adecuadamente a la persona que tiene que alcanzar esos objetivos. ¿Cómo diseñaría usted planes de compensaciones para alcanzar las siguientes metas?

   a) La compañía tiene como objetivo el alto crecimiento en ingresos, en un ambiente de ventas que se caracteriza por la frecuente introducción de productos, mercados en auge y una estructura holgada de competidores.
   b) La empresa tiene el objetivo de proteger y hace crecer los ingresos, en un ambiente de ventas que se caracteriza por un lento crecimiento, muchos competidores y poca introducción de productos; la diferenciación la determina la excelencia del personal de ventas.
   c) Los objetivos de la empresa son tener un crecimiento global de ingresos y ventas balanceadas de mezclas de productos, en un ambiente con múltiples mercados de consumidores, muchos grupos de productos, productos de alto y bajo crecimiento, y alta y baja intensidad de ventas.
   d) Los objetivos de la compañía son mantener sus ingresos y tener un crecimiento en ventas a nuevos clientes (es decir, ventas de conversión que consisten en ganarle clientes a la competencia); el ambiente es un mercado de crecimiento moderado a lento.

5. Los concursos de ventas, aunque muy populares, generan interrogantes respecto de su valor. Las preguntas incluyen: ¿no trasladan simplemente al periodo del concurso el volumen de ventas que habría tenido lugar de todas maneras? ¿Cómo pueden estar todos igualmente motivados cuando ciertos territorios tienen una situación ventajosa por características del mercado o de su clientela? ¿No será contraproducente el concurso si el personal cree que no ha tenido una oportunidad justa de ganar? ¿Participarán todos los representantes de ventas con el mismo entusiasmo si saben que habrá sólo unos cuantos ganadores? Responda a estas objeciones.
6. Un gerente de ventas dice: "Usted nunca puede organizar demasiados concursos de ventas para sus vendedores. Mientras más haya, todos están más contentos… está garantizado que aumentan el negocio." Evalúe esta declaración.
7. La situación se ha puesto difícil en Morgan, Inc. En los últimos meses, los representantes de ventas, que reciben su pago sólo por comisiones, apenas han logrado cubrir sus gastos persona-

les de cada mes. Para ayudar a su fuerza de ventas a sortear esta difícil etapa, los ejecutivos de Morgan decidieron introducir retiros mensuales. Los representantes de ventas cuyos ingresos por comisiones caen por debajo de un monto mensual especificado, reciben un préstamo especial, o retiro, contra sus comisiones futuras. Cuando mejoren las ventas y con ellas las comisiones, los representantes pagarán el dinero que se les adelantó. ¿En qué condiciones ayudará este plan a Morgan a realizar su estrategia de ventas? ¿En qué condiciones es probable que fracase? (Pista: piense en lo que tal vez suceda en el futuro en términos de volumen de ventas.)

8. Suponga que acepta un empleo en relaciones de ventas en cuanto sale de la escuela. ¿Cuál sería su mezcla ideal de compensaciones? ¿Por qué preferiría la que propone?
9. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de poner límites a los incentivos de los vendedores? Si usted fuera un gerente de ventas, ¿se daría alguna vez una situación en la que defendiese los límites a los incentivos? De ser así, ¿en qué situación, y por qué?
10. Los vendedores veteranos plantean retos únicos en términos de compensaciones. ¿Por qué? ¿Qué sugeriría en cuanto al diseño de un plan de compensaciones que motivara a un representante de ventas veterano?

Reto de liderazgo: uno para todos, todos para uno

Danielle Drexel se preparaba para tomar decisiones importantes en su empresa, Dynamic Printing. Fundó la empresa en Chicago y en poco más de 12 años se había convertido en una de las imprentas más grandes del área. Con más de 50 vendedores en la zona de Chicago, la empresa se había ganado la reputación de ser una imprenta de buena calidad, gran servicio y precios justos.

Con los años, el negocio de las imprentas cambió. Cuando Danielle inició la compañía, los vendedores llamaban a los clientes. Una vez establecida la relación, los clientes mandaban su material a la imprenta. A menudo los vendedores se encargaban de recoger y entregar los productos, o los clientes mandaban a un mensajero. Los vendedores supervisaban el trabajo y los clientes tenían poco contacto con cualquier otra persona que no fuera el vendedor.

Conforme los clientes demandaron más y mejores servicios, Dynamic Printing creó el puesto de representante de servicio al cliente (RSC) para atender problemas y preguntas por teléfono. Estos RSC eran responsables de un grupo de clientes y trabajan cerca de los vendedores para mejorar la relación del cliente con la empresa. En los últimos años, Dynamic se vio en la necesidad de crear un tercer grupo, personal de apoyo interno (PAI), para ayudar con el flujo de pedidos y otros asuntos que surgieran dentro de la empresa. El PAI trabajaba para los RSC y contribuía al apoyo de la experiencia general de servicio al cliente.

Como resultado de estos cambios, cada cliente (en particular los frecuentes de Dynamic Printing) contaba con un equipo de ventas. Por desgracia, el sistema de compensaciones de Dynamic Printing no había cambiado desde hacía 10 años. Los vendedores, específicamente, recibían una comisión de 10% por las ventas brutas a cada uno de sus clientes, sin importar cómo se generara la venta (fuese por el vendedor o por recibir una llamada y hablar con un RSC). Los RSC y el PAI recibían sólo su salario (y los RSC hacían cerca de 30% más, en promedio, que los empleados del PAI).

Cuando Danielle se sentó ante su escritorio, se dio cuenta de que este sistema ya no servía. Durante los últimos cinco años cambió la mezcla de ventas, y las que se generaban ahora en la empresa representaban 50% de todas las ventas a muchos clientes. Los RSC y el PAI habían expresado su frustración porque eran responsables de muchos aspectos del negocio y no recibían crédito por ello. De hecho argumentaron que los vendedores recibían dinero por el trabajo que ellos hacían con el cliente. Danielle sabía que algo debía cambiar, pero ¿qué era lo que tenía que transformarse?

Preguntas

1. Como RSC, ¿cuál cree que sería una solución justa al problema de las compensaciones?
2. Como vendedor, ¿cuál cree que es una solución justa al problema de las compensaciones?

3. Si usted fuera Danielle, ¿qué haría respecto del sistema de compensaciones en Dynamic Printing, y por qué?

Representación de papeles: Cannonball Express

Situación

"Felicidades, Big Jim, por tus cuarenta", exclamaba la tarjeta que llegó por correo electrónico a la oficina del distrito de Buckhead, Atlanta. Bueno, el vicepresidente de ventas de Cannonball Express (y cumpleañero), Jimmy "Big Jim" Cooley, no necesitaba que se lo recordaran. De hecho, había pensado mucho últimamente no tanto en su entrada en la mediana edad, sino en que la mayor parte de su fuerza de ventas, para decirlo de manera cortés, ya no se cocía al primer hervor. En realidad, a los 40 años de edad, Big Jim es siete años más joven que el promedio de su fuerza de ventas.

Cannonball Express, con sede en Atlanta, opera una pequeña red urbana de servicios expresos de paquetería y mensajería en todo el sur de Estados Unidos. En el negocio de Big Jim, "urbano" significa que no pretende competir directamente con UPS, FedEx, DHL o Express Mail, que se dedican a la paquetería nacional. Al contrario, el negocio de Cannonball Express se dedica por completo a la entrega de paquetería del punto A al B *dentro de un* área metropolitana, de modo que el artículo se recibe el mismo día que se envía. Abogados, médicos, banqueros, profesionales de bienes raíces y agentes de seguros son los usuarios comunes. Sin embargo, cualquier persona o negocio puede llamar al número gratuito de Cannonball Express para que recojan un paquete, con la garantía de que pasarán antes de transcurridas dos horas luego de haber hecho la llamada. La empresa opera en 14 áreas metropolitanas separadas, y está en el negocio desde 1990. Big Jim comenzó como mensajero en Charlotte y ascendió en la empresa a gerente de ventas regional y después a vicepresidente de ventas en 2000, puesto en el que ha tenido un desempeño excelente. Durante su periodo, las ventas crecieron un promedio de 9% al año, aunque hace poco ese porcentaje se ubicó en el rango de 3 a 4%.

En toda la empresa, Cannonball Express cuenta con 34 vendedores y tres gerentes de ventas. La fuerza de ventas se concentra exclusivamente en el mercado industrial; busca tanto asegurar nuevos clientes como conservar a los existentes. Un sorprendente 87% de este equipo ha estado en la empresa más de 10 años, y el promedio de edad del grupo es de 47 años. Big Jim siempre ha creído en una mezcla sólida de compensación e incentivos, que incluya un componente de salario, comisiones y bonos en efectivo para alcanzar metas específicas, las cuales es factible variar con el tiempo según las tendencias comerciales. Por la rotación laboral tan baja, no es de sorprender que los vendedores por lo general estén muy satisfechos con todos los aspectos de su trabajo y se dediquen en gran medida a la empresa y su éxito. No obstante, el año pasado Big Jim comenzó a escuchar por primera vez algunas quejas en sus filas sobre el plan de compensaciones. En respuesta a esto y al declive de los incrementos de las ventas, Big Jim decidió que era hora de actuar.

Hace dos semanas, Big Jim llamó a los tres gerentes de ventas regionales para una junta sobre este tema en Atlanta. Carlos Rivera llegó de Florida, Judy Bentley voló desde Arlington, Virginia, y Max Moncrief se valió del tren MARTA para cubrir el trayecto a Bickhead desde el otro lado de Atlanta. De acuerdo con lo expuesto en esta junta, que duró un día, se decidió que era necesario elaborar un nuevo plan de compensaciones que tomara en cuenta: *a*) las preferencias variables de incentivos de una fuerza de ventas de mayor edad y *b*) la necesidad de revivir el porcentaje de crecimiento anual. Big Jim les encargó a los tres gerentes regionales que le presentaran ideas, con sus correspondientes justificaciones. Programó otra junta en la casa matriz, dos semanas después, para analizar las opciones y tomar una decisión.

Personajes de la representación de papeles

Jimmy "Big Jim" Cooley, vicepresidente de ventas

Carlos Rivera, gerente de ventas regional de Florida
Alabama, Mississippi y Louisiana

Judy Bentley, gerente de ventas regional de Virginia
Distrito de Columbia, Kentucky y Tennessee

Max Moncrief, gerente de ventas regional de Georgia, Carolina del Norte, y Carolina del Sur

Actividad

En grupos de cuatro, un estudiante debe representar a un personaje; no importa el género. Antes de escenificar la junta, trabajen por separado con el material del capítulo y elaboren sus propias recomendaciones, que en su opinión aborde y mejore los problemas ya identificados, para un nuevo plan de compensaciones en Cannonball Express. Prepárense cada elemento de su plan y justifíquelo; reúnanse, después, y representen el juego de roles de la junta entre Big Jim, Carlos, Judy y Max. Al final de la junta deben haber llegado a un acuerdo sobre un nuevo plan de compensaciones e incentivos.

Minicaso: Forrest's Bike World

Forrest Powell fundó Forrest's Bike World durante el año 2000, minorista de bicicletas y refacciones, en Portland, Oregon. La empresa tuvo un crecimiento estable en sus primeros años y para 2005 tenía ocho tiendas en toda la ciudad. Forrest es el propietario y funge como gerente general de todas las tiendas. Cada tienda tiene un gerente y de cuatro a seis vendedores, dos o tres de los cuales trabajan en el mostrador todo el tiempo. Forrest mismo es un entusiasta de las bicicletas y recorre en la suya más de 160 kilómetros a la semana. Alienta a su personal a hacer lo propio y, cuando contrata a alguien, procura que también sea un entusiasta de la causa. Como resultado, al personal de ventas por lo general le encanta comprar equipo en la tienda, en especial porque Forrest da un descuento de 10% a sus empleados.

Los ingresos por las ventas de Forrest's crecieron casi 15% al año durante los primeros cinco años de existencia de la compañía. Pero, desde entonces, los ingresos por ventas y las ganancias han declinado más o menos con el mismo ritmo. De acuerdo con un análisis de Forrest, esta disminución no parecía tener una sola causa: una economía deprimida, la apertura de demasiadas tiendas demasiado rápido y el aumento de precios de los proveedores. Trató de reducir costos para conservar las ganancias, pero los recortó al punto de que lo único que quedaba por recortar eran las tiendas, lo cual no deseaba hacer.

Forrest siempre se había enorgullecido de contar con un personal de primera clase. Aunque el personal comparte el gusto por el ciclismo, en otros aspectos es un grupo heterogéneo. Cerca de la mitad tiene menos de 30 años de edad; una cuarta parte, entre 30 y 40, y la cuarta parte restante, más de 40. Unos tienen familia, otros no. Algunos están casados y otros solteros. Algunos dependen sólo de este empleo para vivir, otros no. Durante los primeros seis años, Forrest sólo pagó salario a su personal; fluctuaba entre 22 000 a 34 000 dólares al año, según su experiencia en ventas, con un bono anual de 500 dólares si el vendedor cumplía con la cuota de ventas estándar anual. A Forrest le gustaba la estabilidad que el salario otorgaba a su personal, en especial a quienes tenían familias. Sin embargo, después de que las ventas empezaron a disminuir en 2005, Forrest decidió que el personal vendería más si se le motivaba mejor. Así, instituyó un nuevo plan de compensaciones que implicaba pagar al personal 100% de comisión. Para dar un poco de estabilidad, había un sistema de "préstamos" al que los empleados tenían acceso a cuenta de las comisiones futuras. Este plan ha estado vigente cuatro años, aunque las ventas seguían en declive. Hace poco, Forrest se reunió con su mejor gerente de tienda, Adam Gifford, para evaluar el plan de compensaciones basado en comisiones.

Comenzaron por las metas comerciales de Forrest en orden de importancia: 1) Aumentar los ingresos de ventas referentes a las cuotas, 2) Aumentar la satisfacción y lealtad del cliente, 3) Aumentar las ventas de algunas líneas de producto, 4) Aprovechar el conocimiento de ciclismo del personal de ventas y 5) Fomentar el uso de la bicicleta en los actos locales.

Después examinaron al personal. La primera observación de Adam fue que el talento para vender de su personal en gran medida era variable. Por ejemplo, la mejor vendedora, Kim Hillbauer, no

tenía problema para alcanzar su cuota mensual; incluso la cumplía tan pronto que podía llevársela con calma el resto del mes. Sin embargo, otros vendedores, como Michael Carmichael, no vendían con tanta facilidad y se sentían presionados porque debían mantener familias numerosas. Además, Michael y otros vendedores habían tomado dinero a cuenta, y este hecho los hacía sentir mayor presión por estar tan rezagados. Algunos llegaron a renunciar para eliminar su deuda, lo que dejaba a Forrest con pérdidas y con la necesidad de capacitar a los nuevos contratados. Además, el modelo de ventas había evolucionado al grado de presionar al cliente a que comprara en lugar de establecer una relación y tomar en cuenta sus necesidades reales. Se notaban escasos esfuerzos para hacer un seguimiento de los clientes posterior a la venta, para asistirlos con el mantenimiento de las bicis o incluso para asear la tienda. Como resultado, la lealtad y la retención de los clientes iban a la baja. Más aún, el antiguo ambiente de equipo, en el que un vendedor con un cliente solía llamar a otro vendedor con más conocimientos para despejar alguna duda, se reemplazó por una mentalidad de "cada quien ve por sí mismo".

Forrest y Adam decidieron que había que implementar un cambio, y el plan de compensaciones era con lo que iban a empezar.

Preguntas

1. ¿Forrest y Adam hicieron una efectiva evaluación de la situación respecto del plan de compensaciones? ¿Qué otra información le gustaría tener y no se dio?
2. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas del plan de compensación de Forrest de sólo salario? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de su plan de sólo comisiones?
3. Con los hechos descritos, recomiende a Forrest un plan de compensaciones combinado que se ajuste mejor a su situación. ¿Qué otros instrumentos de compensación usaría usted además de los bonos, salario y comisiones? Explique su recomendación.

Bibliografía sugerida

Brown, Steven P., Kenneth R. Evans, Murali K. Mantrala y Goutam Challagalla, "Adapting Motivation, Control, and Compensation Research to a New Environment", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005, pp. 155-167.

Chang, Julia, "Trophy Value", en *Sales & Marketing Management*, octubre de 2004, pp. 24-29.

Colletti, Jermoe A., Mary S. Fiss, Ted Briggs y S. Scott Sands, *Sales Compensation Essentials: A Field Guide for the HR Professional*, Scottsdale, Arizona, World at Work Press, 2006.

Kornik, Joseph, "What's it All Worth?-Annual Compensation Survey", en *Sales & Marketing Management*, mayo de 2007, pp. 27-39.

Lopez, Tará Burnthorne, Christopher D. Hopkins y Mary Anne Raymond, "Reward Preferences of Salespeople: How Do Commissions Rate?", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, otoño de 2006, pp. 381-390.

Menguc, Bulent, y A. Tansu Barker, "The Performance Effects of Outcome-Based Incentive Pay Plans on Sales Organizations: A Contextual Analysis", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, otoño de 2003, pp. 341-358.

Pullins, Ellen Bolman, "An Exploratory Investigation of the Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation", en *Industrial Marketing Management* 30, julio de 2001, pp. 403-413.

Sarin, Shikhar, y Vijay Mahajan, "The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams", en *Journal of Marketing* 65, abril de 2001, pp. 34-53.

Widmier, Scott, "The Effects of Incentives and Personality on Salesperson's Customer Orientation", en *Industrial Marketing Management* 31, octubre de 2002, pp. 609-615.

Yilmaz, Cengiz y Shelby D. Hunt, "Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational and Personal Factors", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 29, otoño de 2001, pp. 335-357.

Zoltners, Andris A., Prabhakant Sinha y Sally E. Lorimer, *The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation: How to Design and Implement Plans that Work*, Nueva York, AMACOM, 2006.

Casos de estudio para la parte dos



Caso 2.1
California Credit Life Insurance Group

Caso 2.2
On-Time Package Delivery

Caso 2.3
Spectrum Brands, Inc.: el dilema de la fuerza de ventas

Caso 2.1

California Credit Life Insurance Group

Diane Flanagan, vicepresidente de Recursos Humanos de California Credit Life Insurance Group (CCLI), acababa de volver a su oficina después de una larga conversación con Kevin Stark, vicepresidente de Ventas. Flanagan y Stark habían pasado muchas horas revisando los resultados de varios informes que describían los problemas y las oportunidades que experimentaban las mujeres en las ventas.

Los informes procedían de diversas fuentes y se basaban en intercambios de ideas entre personas dedicadas a las ventas (tanto mujeres como hombres), y a otras áreas, como el caso de un reportero o un gerente de Recursos Humanos. En algunos casos, la información se tomó de entrevistas con grupos focales. Flanagan y Stark esperaban obtener un conocimiento amplio del ambiente que enfrentaban las mujeres en las ventas.

Cerca del final de la reunión, Flanagan recibió una llamada telefónica urgente de Shelley Ryan, una abogada de la oficina de servicios legales de CCLI. Ryan llamó para informar a Flanagan que Suzette Renoldi, una representante de ventas en la región del sureste, acababa de presentar una demanda por discriminación sexual contra James Bradford, gerente de ventas del área de CCLI en esa misma región. Ryan llamó la atención de Flanagan sobre el hecho de que no era la primera queja de este tipo relacionada con Bradford. Flanagan estaba consciente de la situación y, además, sabía de otra situación que podría haber conducido a cargos de acoso sexual contra Bradford. La persona en cuestión, Ilse Riebolt, declinó, por diversas razones, acusar formalmente al gerente. Diane Flanagan no había sido capaz de asegurar a Ilse Riebolt que presentar cargos tuviera sentido, a partir de la descripción de los hechos. Después de un excelente comienzo en CCLI, Riebolt renunció en 1997 y se fue a trabajar con una empresa competidora.

California Credit Life se enorgullecía de ser una compañía que ofrecía oportunidades iguales de empleo y deseaba evitar cualquier publicidad negativa. Flanagan estaba muy preocupada sobre la veracidad y las consecuencias de la demanda. Por otra parte, no tenía intenciones de cubrir la situación si estos cargos eran ciertos.

De acuerdo con la política de la compañía y el consejo ofrecido por Shelley Ryan, las primeras acciones que se tenían que tomar eran una investigación completa de los cargos y de todos los datos disponibles. Ryan urgió a Flanagan a reunir la información necesaria de la manera más rápida y discreta posible.

Al principio, Flanagan determinó que se necesitaría una gran cantidad de información. El sistema de apoyo computarizado para la administración de las relaciones con los clientes (ARC) de CCLI sería la fuente de muchos de los datos necesarios. El ARC contenía archivos como los relacionados con desempeño en ventas, cuotas, gastos, sueldos y comisiones de todos los representantes de ventas de CCLI en todo el país. También había datos de los numerosos estudios realizados por Recursos Humanos respecto a temas como la satisfacción en el empleo, conflictos de roles, ambigüedad de funciones y otros asuntos.

LA COMPAÑÍA

California Credit Life Insurance Group se constituyó en Los Ángeles en 1961. La línea inicial de productos de CCLI incluía todos los tipos de seguros de vida. Desde su inicio, CCLI amplió su línea de productos para abarcar todo tipo de seguros de salud, automóviles, responsabilidad profesional, programas de pensiones y jubilaciones, paquetes comerciales, y servicios financieros afines.

En 1997, CCLI decidió abrir una oficina en el área sureste de Estados Unidos tan pronto como fuera posible resolver todos los detalles del personal y físicos. La región sureste se hizo realidad en 2001, cuando se seleccionó a James Bradford como gerente de ventas del área. Bradford había sido representante de ventas en la región de Dallas, y fue seleccionado para el nuevo puesto por su excelente desempeño en ventas y sus fuertes habilidades en el manejo de las relaciones personales. Poco después de que Bradford aceptara el puesto, fue evidente para Diane Flanagan que Bradford no apoyaba totalmente la postura de CCLI relacionada con las oportunidades iguales de empleo. De hecho, fue necesario dar instrucciones precisas a Bradford para que entendiera que una tercera parte de su fuerza de ventas debía estar formada por mujeres, cifra que correspondía a la experiencia de CCLI en otras oficinas regionales.

California Credit Life Insurance tiene 15 oficinas regionales y 230 representantes de ventas. Los gerentes de ventas de área suelen supervisar a 15 personas; aunque es un gran número, resulta manejable debido a la naturaleza de este tipo de ventas. Los vendedores trabajan en forma independiente y no necesitan la supervisión diaria de su gerente. CCLI requiere dos evaluaciones de desempeño al año. Los

Fuente: Neil M. Ford, 2007.

gerentes de área tienen autoridad para hacer contrataciones y en ocasiones también establecen los sueldos básicos con aprobación de CCLI. Las oportunidades de promoción son limitadas y la rotación entre los gerentes de ventas de área ha sido muy baja.

Los gerentes de ventas de área están autorizados para reconocer un desempeño excelente mediante acciones tales como incrementar el sueldo base y modificar el territorio de un representante de ventas para que cubra mejores cuentas. Los vendedores reciben una comisión de 3% sobre las ventas además de su sueldo base. El gerente de área da el visto bueno para el pago de bonos anuales con base en la actuación del representante de ventas. Los registros indicaban que los bonos distribuidos por Bradford no reflejaban el volumen de ventas, y parecían estar determinados con base al monto total del bono, dividido entre 15. Este proceso agregaba un promedio de 1 750 dólares al ingreso de cada representante de ventas.

EL PROBLEMA DE SUZETTE RENOLDI

Renoldi ingresó en CCLI, durante 2001, luego de graduarse en la especialidad de negocios en la University of South Carolina. Su desempeño inicial fue satisfactorio, y cumplió con su cuota cada año, excepto los últimos dos. Las cuotas las establecía el gerente de ventas del área con base en los lineamientos marcados por Kevin Stark, vicepresidente de ventas, y en las negociaciones entre el gerente y cada representante de ventas.

Diane Flanagan se puso en contacto con Shelley Ryan para determinar qué estaba detrás de las acciones legales de Renoldi contra CCLI y Bradford. Ryan le informó que no había visto la demanda en sí, pero sabía que Renoldi había pedido cambios de territorio de modo que sus oportunidades de ventas fueran mayores, petición que Bradford le negó. Se alegó que Bradford le había dicho a Renoldi que su falta de disposición para salir a brindar atenciones a los clientes, especialmente varones, era la razón por la que sus ventas habían disminuido y no por falta de potencial de ventas. Renoldi refutó esta acusación y sostuvo que el territorio que Bradford le había asignado era discriminatorio desde el principio. Flanagan sabía que necesitaría ver la demanda completa y analizar personalmente la situación, tanto con Renoldi como con Bradford. Entretanto, Flanagan comenzó a recopilar toda la información posible de fuentes de la compañía.

Los primeros documentos recibidos por Flanagan revelaron el volumen de ventas de cada representante (figura 1), los datos de sus cuentas de gastos (figura 2), el número de evaluaciones de desempeño (figura 3) y los sueldos base (figura 4). Su oficina se encarga de realizar varios estudios de personal, y tenía a la mano el resumen de resultados de una reciente encuesta de satisfacción en el empleo de toda la compañía. Ella solicitó un desglose basado en región y sexo, con el conocimiento de que el pequeño número de mujeres en la región sureste plantearía un problema estadístico. En la figura 5 se presentan las calificaciones de satisfacción en el empleo de los representantes de ventas por sexo para la región sureste y toda la compañía. Flanagan estaba un tanto satisfecha con los resultados de toda la compañía, pero decepcionada con lo que mostraba la región del sureste. En ese momento, Flanagan decidió resumir algunos de los estudios que ella y Stark habían analizado.

El primer estudio, realizado por HBRS (una compañía de investigación), se basó en una serie de entrevistas de grupos focales con mujeres que ocupaban puestos de vendedoras en diversos campos. HBRS también realizó sesiones de grupos focales con hombres. No se intentaron sesiones mixtas porque se creyó que esto limitaría el análisis. Flanagan leyó los siguientes comentarios:

Karen R. *(ventas de computadoras): Realmente me gusta vender computadoras de alto precio y alta tecnología. Me siento muy bien al ayudar a alguien a resolver un problema. Pero mis amigos todavía me cuestionan cuando les platico sobre mis exigencias de viaje.*

Margaret M. *(ventas de equipo médico): No me importan los viajes, pero a veces todo se complica. Es problemático hacer arreglos para la atención de los niños.*

Sherry W. *(ventas de equipos de oficina): Este asunto de los viajes representa malas noticias en casa. Mi marido se retrae en el momento en que le menciono que tengo que salir y quedarme fuera de casa. Todavía sigue dolido después de que regreso. Sé que él quiere que renuncie y que consiga un trabajo en el que no tenga que viajar.*

Martha W. *(ventas de cosméticos): No tengo un marido con quien discutir, pero con mi calendario de viajes no tengo tampoco una gran vida social. Mi problema principal era decidir qué debo empacar y el equipaje perdido. Se supone que debo llevar una caja de muestras que pesa 35 libras, más una maleta de ropa y mi portafolios.*

Deirdre B. *(ventas de seguros): Pocas veces viajo fuera de la ciudad. Mi mayor dolor de cabeza es el tipo que cree que yo debería estar en casa cosiendo y cocinando o, si tengo que trabajar, en el grupo de secretarias.*

Karen R. *(ventas de computadoras): He cumplido con la cuota todo el tiempo durante los últimos cinco años, sólo para tener que soportar a hombres que dicen que tengo suerte. Uno me dijo que hago más ventas porque a los clientes les gusta ver cómo es una mujer vendedora;*

FIGURA 1 Ventas totales y ventas por cuotas, 2001-2007*

	Ventas totales de 2001 (en dólares)	Porcentaje por cuota	Ventas totales de 2002	Porcentaje por cuota	Ventas totales de 2003	Porcentaje por cuota	Ventas totales de 2004	Porcentaje por cuota	Ventas totales de 2005	Porcentaje por cuota	Ventas totales de 2006	Porcentaje por cuota	Ventas totales de 2007	Porcentaje por cuota
Suzette Renoldi	$228 800	101.4	$247 104	102.1	$261 930	101.4	$267 169	102.3	$264 340	101.1	$282 844	99.6	$288 500	98.5
Stuart Pletz	215 600	97.3	219 912	99.4	230 908	99.9	242 453	101.1	245 442	101.6	262 623	98.4	288 885	100.2
Alvin Polard	100 000	96.7	101 000	97.2	103 020	100.0	106 111	100.3	107 500	100.6	115 025	100.3	124 227	100.6
Ted Hervington	350 000	100.3	346 500	95.4	343 035	99.6	F							
Tim Hart	264 900	99.8	270 198	100.4	275 602	100.9	281 114	100.8	282 445	101.2	302 216	102.0	326 395	102.7
Brett Moore	234 000	98.9	231 660	96.7	231 660	99.0	232 818	98.1	F					
Shari Swaggert	375 000	105.3	397 500	103.5	413 400	102.6	417 534	102.1	410 890	99.8	F			
Mark Hoffton	189 000	101.2	192 780	100.6	198 563	101.1	204 520	100.8	204 800	100.7	219 136	100.1	230 093	100.4
Bob Pizzano	250 100	100.1	257 603	101.0	265 331	101.8	273 291	101.2	275 364	101.6	294 639	102.1	318 210	102.0
Felicia Abler	289 650	100.8	309 926	104.5	325 422	103.2	326 724	103.4	322 745	101.9	345 337	102.9	348 790	98.7
Kathy Levenhagen	190 000	103.8	209 000	106.2	223 630	103.5	230 339	103.9	225 990	102.1	241 809	100.1	265 990	99.0
Jeff Birdest	195 640	95.4	205 422	100.4	211 585	102.9	217 932	101.6	218 500	101.7	233 795	101.4	252 110	101.7
Larry Green	320 000	99.6	326 400	99.7	336 192	102.4	347 959	102.3	348 660	102.0	373 066	103.1	414 103	102.5
Chris Brackett	296 430	101.3	311 252	102.4	326 815	103.6	339 887	103.0	342 110	103.4	366 057	104.1	406 323	103.8
Ilse Rieboldt	287 500	102.4	296 125	105.3	F									
Mike Peck					100 412	102.3	253 117	101.6	241 553	99.1	281 313	101.8	305 014	102.4
Jeff Martin							213 419	99.1	235 017	100.2	279 106	101.2	312 844	102.8
Cliff Arlen									189 442	97.1	214 877	99.3	264 651	98.1
Kim Babler											204 913	98.4	278 228	100.2

* Se señalan los finiquitos con F.

FIGURA 2 **Datos de cuentas de gastos, 2001-2007 (en dólares)***

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Suzette Renoldi	$1 800	$1 875	$1 820	$1 830	$1 790	$1 933	$1 905
Stuart Pletz	1 100	1 367	1 450	1 690	1 855	2 078	2 210
Alvin Polard	1 250	1 462	1 667	1 723	1 775	1 988	1 995
Ted Hervington	1 790	1 890	1 993	F			
Tim Hart	2 000	2 134	2 177	2 189	2 950	3 304	3 380
Brett Moore	2 500	2 578	2 673	2 774	F		
Shari Swaggert	1 540	1 603	1 615	1 672	1 715	F	
Mark Hoffton	1 778	1 800	1 829	1 950	2 059	2 306	2 384
Bob Pizzano	1 892	1 966	1 998	2 150	2 331	2 611	2 673
Felicia Abler	1 224	1 250	1 282	1 354	1 332	1 439	1 461
Kathy Levenhagen	1 452	1 466	1 562	1 432	1 455	1 571	1 543
Jeff Birdest	1 970	1 980	2 155	2 245	2 778	3 111	3 260
Larry Green	2 145	2 256	2 347	2 355	2 679	3 000	3 114
Chris Brackett	2 234	2 457	2 679	2 789	2 887	3 233	3 211
Ilse Rieboldt	1 234	1 423	F				
Mike Peck			1 131	2 046	2 811	2 270	2 413
Jeff Martin				1 548	2 060	2 316	2 385
Cliff Arlen					1 440	2 119	2 376
Kim Babler						1 804	2 223

* Los finiquitos se señalan con F.

FIGURA 3 **Número de evaluaciones de desempeño, 2001-2007***

	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007	
	1a.	2a.	1a.	2a.	1a.	2a.	1a.	2a.	1a.	2a.	1a.	2a.	1a.	2a.
Suzette Renoldi	Y	–	Y	Y	Y	Y	Y	Y	–	Y	Y	–	Y	Y
Stuart Pletz	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Alvin Polard	Y	Y	Y	Y	Y	–	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Ted Hervington	Y	Y	Y	Y	Y	Y	F							
Ted Hart	Y	Y	–	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Brett Moore	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	F					
Shari Swaggert	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	–	Y	F			
Mark Hoffton	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	–	Y	Y
Bob Pizzano	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Felicia Abler	Y	Y	–	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	–	Y	–	Y
Kathy Levenhagen	Y	–	Y	Y	–	Y	Y	Y	–	Y	Y	Y	–	Y
Jeff Birdest	Y	–	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Larry Green	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Chris Brackett	Y	Y	Y	–	Y	Y	Y	Y	Y	–	Y	Y	–	Y
Ilse Rieboldt	Y	Y	–	Y	F									
Mike Peck						Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Jeff Martin							Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Cliff Arlen										Y	Y	Y	Y	Y
Kim Babler												Y	–	Y

* Los finiquitos se señalan con F.

FIGURA 4 **Sueldos base para todos los representantes de ventas en la región sureste, 2001-2007 (en dólares)***

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Suzette Renoldi	$25 000	$27 600	$29 200	$29 200	$29 250	$29 300	$30 750
Stuart Pletz	25 000	27 300	28 900	29 150	29 860	30 580	32 750
Alvin Polard	25 000	28 930	29 600	29 990	30 650	31 320	33 850
Ted Hervington	25 000	26 000	26 700	F			
Tim Hart	25 000	25 780	26 750	26 890	26 900	27 000	29 700
Brett Moore	25 000	25 900	26 200	26 750	F		
Shari Swaggert	25 000	29 000	29 500	29 750	29 800	F	
Mark Hoffton	25 000	26 200	27 150	27 450	27 900	28 500	30 500
Bob Pizzano	25 000	27 100	28 450	28 600	28 770	28 900	31 300
Felicia Abler	25 000	28 750	29 200	29 450	29 500	29 750	31 500
Kathy Levenhagen	25 000	28 450	28 750	28 950	29 340	29 750	31 500
Jeff Birdest	25 000	25 700	26 500	27 800	29 100	31 000	33 750
Larry Green	25 000	25 900	28 000	28 750	30 100	31 500	34 000
Chris Brackett	25 000	27 000	27 800	28 900	29 900	31 000	33 750
Ilse Rieboldt	25 000	26 200	F				
Mike Peck			26 000	27 500	28 300	28 750	30 000
Jeff Martin				26 500	27 500	28 250	29 500
Cliff Arlen					27 000	27 500	28 250
Kim Babler						27 250	28 000

* Los finiquitos se señalan con F.

FIGURA 5 **Resumen de satisfacción en el puesto, 2007***

	Región sureste			Total de la empresa		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
1. Puesto	54.06	45.13	52.16	53.84	50.19	53.61
2. Compañeros de trabajo	58.35	49.63	55.82	57.98	51.11	57.39
3. Supervisor	59.91	41.24	57.33	54.13	48.54	51.43
4. Política de la compañía y apoyo de la administración	61.58	52.28	60.17	58.91	53.28	56.46
5. Sueldos	49.31	52.39	50.07	49.88	51.65	49.92
6. Ascensos y avance profesional	59.41	48.37	57.30	58.28	49.87	57.06
7. Clientes	53.70	48.44	51.19	54.07	48.56	52.09
Total	59.47	48.14	59.12	58.19	50.23	57.48

* Se estandarizaron todas las calificaciones con un promedio de 50. Mientras más alta sea la calificación, mayor es la satisfacción de los representantes de ventas.

entonces cuando hago mi presentación me apoyo en mis trucos femeninos.

Cherie I. *(ventas de aluminio): Yo también he tenido el problema de la credibilidad. Un agente de compras me informó que mi predecesor medía 1.85 metros, pesaba 90 kilos y usaba barba. Realmente me sentí confusa con ese comentario y todavía más cuando me preguntó que si estaba desocupada por la tarde. No hay duda de que me quería explicar las complejidades del aluminio.*

Laura W. *(ventas de publicidad): El acoso llega con el territorio. Y tampoco tengo que dejar la oficina para sufrirlo. Pero me he adaptado. Finjo no entender y no hago caso de los comentarios, o le digo riéndome al hombre que él podría conseguir a alguien mejor que yo. Pero me cansa el acoso.*

Candace S. *(venta de préstamos comerciales): Las sorpresas no acaban nunca. Mi primer intento por invitar a un cliente y tener atenciones con él, fue un choque. El cliente me dijo que aceptaría cenar conmigo si podía llevar a su esposa. Yo me quedé atónita. ¿Los llevo a ambos y les pago la cuenta e informo acerca de los gastos? Lo hice, pero hubo muy poco de negocios de qué hablar. Conseguí la cuenta, pero todo fue muy raro.*

Laura W. *(ventas de publicidad): La atención a clientes también ha sido un problema para mí, especialmente cuando se llega el momento de pagar la cuenta. Algunos hombres deben sentirse amenazados por ello.*

Brenda S. *(venta de suministros de construcción): ¿Recuerdan cuando éramos niñas? Los chicos no nos dejaban ingresar en sus clubes. Eso no ha cambiado mucho, ¿o sí? Ahora es en el club campestre donde se toman las decisiones. Y, caramba, no me digan que tengo que practicar golf. Puede ser que resulte buena y les gane. Recuerdo la reacción de mi jefe cuando lo apaleé en el tenis.*

Roseann S. *(ventas de libros): Hablando de jefes, la evaluación de desempeño de mi gerente fue una vergüenza. Es absolutamente incapaz de criticar mi desempeño. La mayor parte de las revisiones han sido también tarde.*

Karla H. *(programas de software): Éste es mi segundo empleo como vendedora. El primero me puso en una situación "pionera", como vendedora de equipo industrial. Para tener éxito en esa compañía uno tenía que ser una "supermujer" y convertirse en "uno de los señores". Me dijeron que yo no podía tener éxito sin experiencia. ¡Qué problema! No puedo conseguir experiencia sin tener éxito.*

Peggy T. *(ventas de químicos): Tú sabes, he experimentado mucho. Éste es mi décimo año y me han acosado, rechazado, he tenido que cancelar una visita de ventas por un niño enfermo, pero este trabajo no lo cambiaría por nada. Tu gerente de ventas es realmente clave. El mío me trata igual que a todos los demás, pero sí reconoce que hay algunas diferencias porque soy mujer.*

Los comentarios de los varones fueron los siguientes:

Bill M. *(ventas de computadoras): Bueno, yo te puedo decir que cuando aparecieron las primeras mujeres, estaba realmente sorprendido. No es que las mujeres no puedan vender computadoras; después de todo, muchos de mis clientes son mujeres y la mayoría de ellas es realmente lista, pero no sabíamos que habían contratado a una mujer.*

Joe M. *(venta de máquinas herramientas): Sí, a mí también me sorprendió. Pero esta "cosita" quería establecer el ritmo de las cosas . Usted sabe, ser la primera mujer que jamás haya vendido maquinaria pesada que cuesta 250 mil dólares y más. Simplemente, ella no parecía cumplir con los requerimientos necesarios para ocupar el cargo: vestidos floreados, tacones, perfumes. Uno de sus clientes llamó a mi jefe y le pidió que la siguiente vez mandara a un hombre.*

Frank C. *(ventas de muebles de oficinas): Tenemos varias mujeres en mi distrito. Como todo el mundo, algunas son súper, y otras son regulares. Creo que ha sido una buena decisión. Ahora estamos vendiendo a cuentas que antes no habíamos podido alcanzar. Y nuestro gerente de ventas nacional nos hizo asistir a varias sesiones de capacitación de la compañía sobre cómo integrar a las mujeres a la fuerza de ventas.*

John R. *(ventas de tractores): Sé que va a sonar extraño, pero no me gusta. El sitio de una mujer es el hogar, no andar saliendo a vender ocupando el espacio que algún hombre debería tener. ¡No tienen nada que hacer en la venta de tractores!*

Mike R. *(ventas de productos farmacéuticos): Hablemos de problemas. Ahora tenemos a esta chica en nuestra fuerza de ventas. Deberían haber visto a los otros vendedores cuando la presentaron en una reunión. Se habría podido pensar que ella era la primera chica que estos amigos veían. Pero casi pierdo mi aplomo cuando llega ella conmigo un día y me pregunta si le puedo ayudar a llevar algunas cajas a su auto: "Llévelas usted misma", es lo que le debí haber dicho.*

Paul T. *(venta de materiales de construcción): Lo que me molesta es todo este asunto de la igualdad de derechos, o más bien debería decir desigualdad de derechos. Me gustaría ver lo que sucede si llamo al patrón o a un cliente para decirles que no puedo cumplir con una cita porque mi niñera se enfermó. No sólo eso, Susan acaba de regresar de un permiso de maternidad —algo que yo nunca tendré— y tuve que cubrir sus cuentas mientras estuvo fuera.*

Mack H. *(corredor de bolsa): No quiero jugar a "A que no puedes mejorar esto", pero tenemos una situación similar. Karen regresa de su permiso de maternidad (éste era su segundo niño) y entonces decide que un empleo de tiempo completo es demasiado para ella. Así que solicita (y también consigue) trabajar sólo de martes a jueves, y todavía recibe todas las prestaciones pero con un sueldo más reducido.*

Calvin H. *(ventas de productos químicos): Tenemos pocas mujeres en la fuerza de ventas, y los problemas han sido mínimos, de la clase que uno podría esperar con cualquier cambio. La administración lo manejó todo bien. Incluso ha tenido reuniones con la fuerza de ventas para analizar cómo visitar a clientes que son mujeres. Nuestros agentes de compras, ingenieros de producción —todos hombres—, han tenido sesiones sobre cómo manejarse con vendedoras.*

Brad M. *(venta de productos alimenticios): Bueno, con mujeres en mi grupo hemos tenido la confusión*

usual. Romances de oficina, ya sabes. Él estaba casado —estaba, lo recalco— y ahora está divorciado, y ella trabaja ahora en otra compañía. Creo que la despidieron, pero nadie diría que ésa fue la causa.

Bob R. *(ventas de aluminio): Sí, me puedo identificar con esa situación, casi causa un divorcio en mi casa. Se esperaba que yo viajara con Beth y le mostrara cómo hacer el negocio. Bueno, mi esposa quería saber qué "negocios" le iba a mostrar a ella. Todo lo que tenía que hacer era mencionar que me iba de viaje con Beth, y comenzaba el incendio. Ahora todo está bien, pero fue difícil por un tiempo.*

Todd B. *(ventas de préstamos comerciales): Yo he hecho visitas conjuntas con Katherine, y he aprendido mucho. Creía que sabía todas las respuestas, pero observar a Kate interactuar con los clientes ha sido un verdadero placer. Ella es eficiente y realmente tiene mucho sentido para encontrar lo que un cliente necesita. Como resultado, tengo la seguridad de que se han incrementado mis propias ventas.*

Flanagan terminó su revisión del informe de HBRS, y creyó que la mayoría de los comentarios reforzaba lo que ella sospechaba que eran los principales problemas que enfrentaban las mujeres en ventas. Otros informes que revisó apoyaban las conclusiones de HBRS. Se preguntó si sería factible hacer que las mujeres restantes de la región sureste comentaran sus sentimientos, actitudes y problemas con ella o con un tercero neutral. Sabía que los procedimientos legales podrían evitar que tuviera contacto con las mujeres. Shelley Ryan y el personal legal de CCLI sugirieron que invitara a varias mujeres de diferentes regiones para sesiones de grupos focales o de una en una. Ryan le dijo que trajera también algunos hombres porque sus aportes podrían ser valiosos. Flanagan decidió adoptar esta estrategia. Después de todo, independientemente del resultado del caso de Renoldi, CCLI debería aprender tanto como fuera posible sobre este asunto para evitar incidentes futuros.

Flanagan decidió contratar a una empresa de investigación para que condujera las entrevistas de grupos focales con muestras de representantes varones y mujeres. Seis grupos de 10 representantes de ventas cada uno participaron en el proyecto. Las sesiones duraron aproximadamente dos horas. Dana Moore y Bill Carson fueron los moderadores de los grupos focales y le reportaron a Flanagan que ellos creían que el proceso y los resultados eran muy positivos. El reporte vino acompañado por cintas de video, de modo que Flanagan tuviera la posibilidad de ver y escuchar todo el procedimiento. Para mantener una actitud objetiva, Flanagan no revisó las cintas y pidió a Moore y Carson que prepararan sus comentarios textuales sin identificar al que respondía.

Flanagan revisó el informe con la esperanza de encontrar algún elemento más de juicio sobre cómo conseguiría CCLI evitar problemas futuros como el que existía en la región sureste. Muchos de los comentarios coincidieron con los del informe de HBRS, aunque algunos aportaron elementos de juicio adicionales relacionados con el problema de la región sureste. Flanagan leyó con gran interés los siguientes comentarios textuales de las mujeres:

Representante de ventas núm. 1: *En lo fundamental, me gusta mucho mi trabajo. Pero me ha llevado mucho tiempo llegar a ese punto. Y ha sido por mi propio esfuerzo, todo el tiempo, especialmente con el apoyo limitado que recibo de mi gerente.*

Representante de ventas núm. 2: *Al hablar de apoyo, algunos de los hombres con los que trabajo me ven como una amenaza para su hermosa estructura de poder. Uno llegó a decirme que yo debería estar en casa preparando la sopa y no ocupando un espacio que un hombre podía llenar.*

Representante de ventas núm. 3: *Entiendo eso. La gerente en mi último empleo era la única mujer gerente de ventas de distrito de la compañía. Le decían que no debería recibir reconocimiento por el trabajo que habían realizado los hombres que estaban bajo su mando.*

Representante de ventas núm. 4: *No es sólo la forma en que yo me relaciono con mi gerente, sino todo el asunto del apoyo. No siento que formo parte de la compañía. Hace unos días, un cliente me preguntó sobre una nueva política que él sabía que existía, pero de la que nadie me había dicho nada. Le pregunté a uno de los hombres de nuestra oficina y él sí estaba enterado.*

Representante de ventas núm. 5: *Acabo de pasar por una situación similar apenas el otro día, y no me gusta tener que decir: "No sé la respuesta, pero la encontraré para usted". Pero sabía que el cliente esperaba una respuesta en ese momento, no después.*

Representante de ventas núm. 6: *Me gustaría pensar que si necesitara una respuesta, mi gerente sería la fuente lógica. Pero en mi oficina yo le pregunto a alguna de las otras mujeres.*

Representante de ventas núm. 7*: Realmente me cuestiono la capacidad de los que están más arriba para decirme qué pasa. Sería muy bueno tener un mentor o alguien en quien yo pudiera confiar para que me dijera las noticias de manera certera.*

Representante de ventas núm. 8: *No quiero parecer rara, pero mi gerente realmente me apoya. Le expliqué*

mi problema con un cliente que había invitado a cenar porque a la hora de ver quién iba a pagar la cuenta, ese cliente nunca habría dejado que una mujer pagara. El gerente me sugirió que debería hacerme socia del Capital Club y llevar allí a los clientes, porque la cuenta no se lleva a la mesa. Funciona de maravilla.

Representante de ventas núm. 9: *Yo tuve una experiencia similar. Un buen cliente me envió una botella de perfume Passion y un suéter de cashmere. Me quedé atónita y le pregunté a mi gerente qué hacer, puesto que no recuerdo haber escuchado nada sobre recibir regalos durante nuestro programa de capacitación. Me hizo varias sugerencias, y yo decidí cuál probar. Funcionó, y todavía tengo ese cliente.*

Representante de ventas núm. 10: *Mi gerente me apoya bastante. Pero no puede eliminar el acoso que se presenta con algunos clientes. ¿Tratan de la misma manera los agentes de compras y otros en CCLI a las mujeres que son representantes de ventas?*

Representante de ventas núm. 11: *Realmente me gustaría tener la oportunidad de moverme hacia la administración de ventas. Para comenzar, ésa es la razón por la que me metí a ventas. Ahora todo lo que tengo que hacer es averiguar qué se requiere para recibir una promoción. Es un gran misterio en CCLI. Y si algo no sucede pronto, me iré a otro lado.*

Representante de ventas núm. 12: *Todo este proceso de evaluación del desempeño es una broma. Mi gerente seguramente está atrasado, y además la medición es tan general y vaga que no tengo idea de qué se supone que debo mejorar. Y nuestro bono anual no muestra ninguna relación con la contribución. Todos recibimos el mismo bono.*

Los comentarios de los hombres no agregaron nada al conocimiento que ya tenía de los problemas de CCLI. Fueron muy similares a los que venían en el informe de HBRS, y además duplicaban muchos de los comentarios hechos por las mujeres en relación con las evaluaciones de desempeño y las políticas de promoción.

El informe le indicaba a Diane Flanagan que CCLI tenía mucho que hacer si quería evitar problemas similares a los que habían surgido en la región sureste. Aunque no se incluyeron nombres en los informes, Flanagan creía que muchos de los comentarios tenían relación con James Bradford, el problemático gerente de ventas de CCLI. No obtuvo nada de los grupos focales que le fuera de utilidad con el proceso legal en el caso de Suzette Renoldi. Pero sí estaba segura de que quería cambiar la situación para evitar problemas futuros.

Caso 2.2

On-Time Package Delivery

En su oficina, Wayne Jacobson, vicepresidente senior de ventas, se preparaba para la junta que tendría al día siguiente con Justin Spencer, presidente y jefe operativo de On-Time Package Delivery (OTPD). Jacobson habló las semanas anteriores con varios gerentes de distrito, vendedores y clientes para reunir información. Sabía que la fuerza de ventas de OTPD enfrentaba varios problemas, y su misión era identificarlos e idear soluciones.

ON-TIME PACKAGE DELIVERY, INCORPORATED

On-Time Package Delivery es un servicio de mensajería regional con sede en Nueva York. Con ventas de poco más de 50 millones de dólares, la empresa resiente la presión de competir con las grandes de la industria: UPS, FedEx y el servicio postal estadounidense. Sin embargo, OTPD se forjó un nicho al concentrarse en la entrega exprés dentro de los límites urbanos. En ciudades grandes, como Nueva York, Boston y Filadelfia, hay muchos documentos y paquetes pequeños que necesitan transportarse con rapidez. OTPD se programó para cumplir con sus metas de ventas anuales. No obstante, Jacobson también sabía que OTPD planeaba un crecimiento de ventas de sólo 4%, significativamente menor que el promedio de la industria: 8%.

En 1980, Ron Young fundó OTPD para resolver un problema que tuvo como abogado: entregar documentos a sus clientes con rapidez, confiabilidad y rentabilidad. Young y un grupo de inversionistas elaboraron un modelo comercial que incluía a "especialistas en mensajería" bien capacitados (mensajeros para recoger y entregar paquetes). Otro factor de éxito fue que OTPD estuvo entre los primeros servicios de mensajería urbanos que aprovecharon al máximo la tecnología en el negocio. Un alto nivel de servicio al cliente junto con una excelente tecnología contribuyeron a establecer una clientela leal entre los servicios comerciales profesionales (despachos legales, servicios de consultoría).

Muy pronto, OTPD se dio cuenta de que necesitaba una fuerza de ventas que estableciera y mantuviera las relaciones con los clientes. Con el paso de los años, la directiva pensó que la fuerza de ventas representaba una ventaja competitiva real para la empresa. En la actualidad tenía cuatro distritos de ventas, todos en las principales ciudades del este de Estados Unidos (en la figura 1 se detalla la estructura de la fuerza de ventas de OTPD).

Fuente: Mark W. Johnson, 2007.

LA FUERZA DE VENTAS DE OTPD

Consistía en dos categorías de vendedores. Con más o menos 45 vendedores en la empresa, casi 75% se clasificaba como representante de ventas. Estos individuos tenían dos responsabilidades laborales principales: 1) generar nuevos negocios y 2) mantener una buena relación con los clientes de las cuentas más pequeñas. La segunda de estas categorías, los gerentes de las cuentas clave, eran vendedores veteranos responsables de las cuentas más grandes. Para este grupo, el éxito se medía con base en el incremento de ventas de cada cuenta y en las puntuaciones de satisfacción del cliente que se recopilaban dos veces al año. Cada distrito tenía dos o tres gerentes de cuentas importantes.

La fuerza de ventas estaba compuesta por varones (60%) y mujeres (40%) de entre 30 y 50 años de edad. Los representantes de ventas tendían a ser más jóvenes (entre 30 y 40 años), y los gerentes de cuentas clave, mayores (entre 40 y 50 años). Cuando se abría un puesto de gerente de cuentas claves, la política de la empresa era ascender a un representante de ventas.

El paquete de compensaciones y prestaciones superaba al promedio de la industria. Los representantes de ventas experimentados ganaban de 81 000 a 92 000 dólares anuales en salario y bonos; la compensación de los gerentes de cuentas clave se ubicaba entre 92 000 y 95 000 dólares anuales; y la de los gerentes de distrito promediaba 145 000. Además, todo miembro de la fuerza de ventas recibía una computadora portátil y un teléfono celular para el trabajo y actividades personales. También se daba a cada vendedor un auto y un plan de retiro con la empresa.

CONVERSACIÓN CON DAN GUNTHER, GERENTE DE DISTRITO DE BOSTON

Una de las primeras personas a quien contactó Jacobson fue Dan Gunther, gerente de distrito de Boston. Dan, veterano con 15 años de antigüedad en OTPD, comenzó como representante de ventas tras graduarse. Se le ascendió a gerente de cuentas clave, y finalmente se le encargó el distrito de Boston hace casi tres años. Boston era el segundo mercado más grande de OTPD, después de Nueva York, y Gunther

FIGURA 1 **Organigrama de On-Time Package Delivery, diciembre de 2007**

GCC = gerente de cuentas claves.
RV = representante de ventas.
GD = gerente de distrito.

hizo un buen trabajo allí. Cuando llegó, el distrito de Boston estaba estancado, con un crecimiento escaso o nulo, y durante el periodo de dos a tres años en que él estuvo al mando, las ventas aumentaron 25%. De hecho, Boston fue el distrito número uno de OTPD durante los dos o tres años anteriores. Tras la breve plática de rigor, Jacobson abordó directamente el tema de los negocios:

Jacobson: *Me di cuenta de que las ventas no aumentan desde hace seis meses en Boston. ¿Cuál crees que sea el problema?*

Gunther: *No te preocupes; es momentáneo. Todo está bien. Mis vendedores trabajan con ahínco. Sólo hemos tenido una racha de mala suerte. Tú sabes, hay veces en que las cosas no salen como uno desearía por un rato, pero luego todo vuelve a la normalidad.*

Jacobson: *Dan, creo que hay algo más. Se han registrado más quejas de los clientes. Por ejemplo, me llamó Craig McMillan, socio comercial de Clark, Burton, and Bowers, para hablarme sobre la falta de servicio. Como sabes, Clark, Burton, and Bowers han estado con nosotros muchos años y son uno de nuestros clientes más grandes, con oficinas en Nueva York, Boston y Washington, D.C. Aunque no eres responsable de Nueva York ni de D.C., McMillan me dijo que Judy Billings, nuestra gerente de cuentas clave en Boston, se había tardado en responder preguntas y que no era tan ágil como solía ser.*

Gunther: *Mira Wayne, estamos trabajando mucho aquí en Boston. Judy es una de mis mejores vendedoras y consistentemente cumple sus metas de ventas. No es su culpa si los de Clark, Burton, and Bowers hacen demandas irracionales.*

Dan tenía razón en eso. Judy era una vendedora muy buena y, como resultado, la ascendieron a gerente de cuentas clave hace dos años. Una de sus cuentas más grandes era Clark, Burton, and Bowers. Con más de 100 abogados en Boston, generaban muchos negocios para OTPD. Clark, Burton, and Bowers eran clientes desde hacía mucho tiempo y Jacobson no creía que exigieran demasiado. Habló con otros gerentes de distrito, pero su conversación con Dan Gunther representaba muy bien la información que escuchó de todos los gerentes.

CONVERSACIÓN CON CAROL KLEIN, GERENTE DE CUENTAS CLAVE DE FILADELFIA

Jacobson quería hablar ahora con personas de la fuerza de ventas. Decidió hablar primero con los gerentes de cuentas clave. Su última llamada fue a Carol Klein. Ella es una veterana de nueve años de antigüedad en OTPD y recorrió la ruta tradicional de ascensos desde representante de ventas hasta gerente de cuentas clave. Carol es responsable de las cuentas más grandes de Filadelfia. Entre éstas se encuentran varios despachos de abogados y dos empresas consultoras globales con oficinas importantes en el área de Filadelfia. También se encarga de los negocios de OTPD con dos de los mayores hospitales de la zona.

Jacobson tuvo el cuidado de no llamar a Carol directamente para no pasar por encima del gerente local de distrito, Ben Gardner; así que primero llamó a Gardner para explicarle la situación:

Jacobson: *Hola Ben, quería avisarte algo.*

Gardner: *Claro Wayne, ¿qué pasa?*

Jacobson: *Voy a llamar a Carol Klein para ver por qué las cifras de ventas están estancadas desde hace un año.*

Gardner: *Wayne, sabes que fue complicado para Carol introducir nuestra nueva línea de servicios de valor agregado a sus clientes. En realidad, muchos de nuestros vendedores enfrentaron resistencia de los clientes para nuestros nuevos productos y servicios. Después de la capacitación inicial concerniente a los nuevos servicios, nuestros vendedores no han tenido ningún seguimiento.*

Jacobson: *Entiendo Ben, y quiero que quede claro que no estoy señalando a Carol, así que no te preocupes. La razón por la que quiero hablar con Carol es porque respeto su opinión y quiero preguntarle qué cree que pasa con la fuerza de ventas en general. Te llamé a ti porque quería que te enteraras por mí de que la llamé. Además, quería que supieras que esto no va dirigido a ti ni al distrito de Filadelfia en particular. Más bien se trata de obtener información para considerarla con relación a toda la compañía.*

Gardner: *Muy bien. Bueno, gracias por llamar. Creo que Carol va a estar en su oficina después de las cuatro de la tarde, si quieres llamarla.*

Jacobson colgó y pensó en lo que le había dicho Ben Gardner. ¿Había un problema con la nueva línea de servicios que había presentado la empresa el año pasado? Recordó su plática con Dan Gunther y se preguntó si una parte del problema en Boston se relacionaba con los nuevos productos y servicios. A las cuatro y media de la tarde llamó a la oficina de Carol Klein:

Jacobson: *Carol, ¿cómo estás? ¿Cómo está la pequeña Alice?*

Klein: *Estoy muy atareada. Alice está muy bien; ya casi cumple dos años, gracias por preguntar. Ben me dijo que me ibas a llamar; ¿qué pasa?*

Jacobson: *Quería hablar contigo un poco acerca de tus ventas del año pasado. Tú sueles ser una de nuestras mejores vendedoras. Ben me dijo que eres una muy buena compañera de trabajo, y acerca de ti sólo tiene comentarios favorables.*

Klein: *Gracias, y quiero decirte que me agrada mucho trabajar con Ben; es un gerente excelente.*

Jacobson: *Entonces, ¿por qué las ventas no aumentaron, o incluso disminuyeron un poco?*

Klein: *Para ser franca, Wayne, el trabajo se ha complicado. Cuando comencé en OTPD, Jeff (esposo de Carol) y yo estábamos dedicados por completo a nuestras carreras y yo podía destinar una gran cantidad de tiempo y esfuerzo a mi trabajo. Cuando nació Alice tomé la decisión de seguir trabajando. OTPD está muy bien y disfruto mi éxito aquí como gerente de cuentas clave. Pero me tengo que decidir entre desempeñar un gran trabajo en OTPD y ser una mamá para Alice. Sé que esto ha afectado mi esfuerzo y compromiso con los clientes desde hace seis u ocho meses.*

Jacobson *(sorprendido por los comentarios de Klein): Bueno, Carol, sé que hablo en nombre de Ben y de toda la empresa cuando digo que sólo deseo lo mejor para ti y tu familia. Tal vez necesites considerar tus opciones y hablar con Ben sobre tu situación con más detalle. Sin duda que podemos hablar pronto de nuevo. Bueno, me tengo que ir pero háblame cuando quieras para platicar más del trabajo.*

Los comentarios de Klein lo tomaron desprevenido. No se le había ocurrido que Carol mencionaría a su familia; sin embargo, cuando consideró los problemas que enfrentaba la empresa, se dio cuenta de que los aspectos familiares y personales eran un factor por considerar.

CONVERSACIÓN CON MIKE WAGNER, REPRESENTANTE DE VENTAS DEL DISTRITO DE WASHINGTON, D.C.

Después, Jacobson se dirigió a varios representantes de ventas. Siguió el mismo procedimiento y habló con Emily Cave, gerente de distrito del área de Washington, D.C., y le explicó

la razón de su llamada a Wagner. En su breve conversación, Cave mencionó que Wagner aún era uno de los mejores vendedores del distrito. Constantemente cumplía las metas de ventas y los clientes por lo general estaban satisfechos con su servicio. Mike Wagner es soltero, de casi 30 años de edad, y un veterano de seis años de antigüedad en OTPD. En la actualidad está en la línea de ascenso a gerente de cuentas claves. Jacobson se puso en contacto con Wagner en la oficina la tarde de ese día:

Jacobson: *Hola Mike, ¿cómo estás?*

Wagner: *Bien Wayne, gracias. ¿Y tú?*

Jacobson: *Bien; ocupado como siempre. Mike, quería hablar contigo para hablar un poco sobre tus cifras de ventas de los seis meses pasados. En primer lugar, quiero que sepas que no me comuniqué para hablar mal acerca de tu desempeño. Emily me dijo que eres un buen vendedor. Mi llamada es para entender mejor los puntos y problemas que enfrenta hoy en día la fuerza de ventas.*

Wagner: *Muy bien. Como sabes, Wayne, yo te diré lo que pienso.*

Jacobson: *Lo sé, y eso es lo que quiero. Entonces, ¿por qué crees que el crecimiento de tus ventas ha decaído en los últimos años?*

Wagner: *Sólo puedo hablar en mi nombre; sin embargo, al platicar con otros vendedores creo que todos tenemos los mismos problemas. En primer lugar, la competencia está en verdad fuerte estos días. Hace poco fui a First Call Medical Centers y me dijeron que Gold Package Delivery Services les ofreció un paquete semejante al nuestro por un costo menor. Para serte franco, aún no recibo de ellos una respuesta positiva, y por desgracia lo mismo ha estado sucediendo últimamente.*

Jacobson: *¿Crees que lo que necesitabas era más información sobre la competencia para responder las dudas de First Call Medical?*

Wagner: *Sí, no sabía bien cómo se comparaban nuestros productos y servicios con los de Gold Package Delivery.*

Jacobson: *Gracias, Mike. Te agradezco tus comentarios. Buena suerte y estoy a tus órdenes cuando quieras.*

Jacobson reflexionó en esta llamada y comenzó a elaborar algunas ideas para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. No obstante, aún quedaba un grupo importante con quien necesitaba hablar: los clientes.

CONVERSACIÓN CON CARMELLA STRINGER, DIRECTORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DEL DESPACHO LEGAL STRAWN, NIGHT, AND SQUIRES

Jacobson quería completar su investigación con algunos clientes. Después de platicar con tres de ellos, saltaron a la vista algunos problemas. Se le ocurrió llamar a un cliente más, Carmella Stringer, de Strawn, Night, and Squires (SNS), antes de reunirse con Justin Spencer. Strawn, Night, and Squires es el despacho legal más grande del noreste y el cliente más grande de OTPD. De hecho, cuando fundó OTPD, Ron Young era abogado de este despacho, que fue uno de los primeros clientes de la compañía. SNS es una cuenta de Nueva York, y Lynn Attaway es la gerente de cuentas clave. Sin embargo, Jacobson era responsable de SNS en sus épocas de gerente de cuentas clave y siempre había mantenido el interés en esa cuenta. De hecho, a menudo le habla a Lynn por cuestiones de ventas y, si bien la relación era poco usual, Jacobson la mantenía porque 1) SNS era la cuenta más grande e importante de la empresa y 2) quería estar en contacto con el cliente y participar en las ventas.

Carmella había sido directora de servicios administrativos durante 10 años, y Jacobson mantenía una muy buena relación de trabajo con ella. Carmella nunca se había detenido para darle sugerencias o críticas antes, y él creía que le daría respuestas claras. Levantó el auricular y la llamó:

Jacobson: *Hola Carmella, ¿cómo va todo en Strawn, Night, and Squires?*

Stringer: *Bien, gracias; parece que todo mundo necesita un abogado.*

Jacobson: *Quise reportarme y saber cómo los trata OTPD. ¿Estamos haciendo un buen trabajo para ustedes?*

Stringer: *Wayne, me agrada que hayas llamado porque, en honor a la verdad, tuvimos un problema grave el otro día. Como sabes, Lynn se ha esforzado mucho en introducir sus nuevos servicios al despacho. Fue muy persistente y empleamos algunos servicios, como el de las entregas exprés. Bueno, anteayer SNS hizo que un cliente al otro lado de la ciudad esperase más de cinco horas por un paquete que se prometió en dos. Como sabes, pagamos más por el servicio exprés y OTPD no cumplió.*

Jacobson *(asombrado): Carmella, antes que nada permíteme disculparme por la tardanza en la entrega. Te*

aseguro que veremos este asunto aquí y que no volverá a suceder; voy a darle seguimiento y te hablo en la tarde.

Stringer: *Gracias Wayne, te lo agradezco mucho.*

Jacobson no estaba contento. Esta clase de servicio no era aceptable con ningún cliente, mucho menos con el más grande de OTPD. Decidió llamar primero a Neil Franks, gerente de distrito de Nueva York, para que le diese su versión de la historia. Neil le dijo que estaba al tanto del incidente y sugirió que hablara con Lynn Attaway para que le contara los detalles de cuanto sucedió.

Jacobson: *Hola Lynn, acabo de hablar por teléfono con Carmella Stringer, de Strawn, Night, and Squire. Estaba a disgusto por un incidente que sucedió hace unos días.*

Attaway: *Wayne, ya sé, y me da gusto que llamaras. He intentado llamarte porque sé que te interesa mucho lo que pasa en SNS. En esencia, hubo un error en la forma en que el paquete ingresó al sistema. Carmella notificó al especialista en paquetería sobre la petición de entrega exprés, pero no marcó nada en el recién revisado "formato de entrega rápida" (FER). El especialista en paquetería nunca se dio cuenta, y el paquete se fue con el procedimiento normal de salida de entrega el mismo día. Con toda franqueza, Wayne, yo tengo la culpa de este envío porque no me di cuenta de los cambios en el FER ni le hice saber a Carmella que necesitaba anotar "entrega exprés" en el formato.*

Jacobson: *Me alegra escuchar que sabemos lo que pasó; es preciso que se lo expliques a Carmella. Además, haz lo que sea necesario para tenerlos satisfechos, a ella y a SNS. Escuché que mencionaste que no estabas al tanto de los cambios del FER. ¿No viste el correo electrónico que envié el mes pasado respecto de los nuevos formatos?*

Attaway: *Wayne, cada día me llegan docenas de mensajes, y ése debió de escapárseme. Se han sucedido tantos cambios en nuestros servicios, formatos, precios y en general en el modelo comercial que es difícil mantener su ritmo. Pero te aseguro que esa situación no se repetirá.*

Attaway era una buena gerente de cuentas clave, y si a ella se le había escapado información importante, era probable que a otros les pasara lo mismo. Se comunicó de nuevo con Carmella Stringer y le aseguró que esto no pasaría de nuevo y que Lynn estaría en contacto con ella para asegurarse de que todo estuviera bien con SNS.

Todos los datos que recopiló sin duda dieron a Jacobson mucho en qué pensar. Comenzó a preparar su presentación del día siguiente para Justin Spencer. En vista de todo lo que ha pasado, ¿qué cree que debe mencionar en su reporte?

Caso 2.3

Spectrum Brands, Inc.: el dilema de la fuerza de ventas

IVEY
Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

> Estamos en el negocio de construir nuestras fortalezas mediante el manejo de marcas… conforme crecen los distribuidores… crecemos nosotros para atacar al fuego con fuego. En este momento estoy en el negocio de manejar marcas, no sólo productos.

Era noviembre de 2005, y Bob Falconi, vicepresidente de ventas y marketing de la división canadiense de Spectrum Brands, Inc., sentado en su nueva oficina de Brantford, Ontario, consideraba sus siguientes pasos respecto de su fuerza de ventas. Durante el año anterior, la empresa se sometió a varios cambios en el ámbito global. Spectrum Brands (Spectrum), empresa global de productos para el consumidor antes conocida como Rayovac Corporation, realizó varias adquisiciones para diversificar y expander su portafolios de producto y marca. Con estos cambios, Spectrum se convirtió en un proveedor importante de baterías para el consumidor, productos de jardinería, artículos para mascotas, y productos para afeitar y de aseo personal.

Falconi, encargado de crear una fuerza de ventas nacional a partir de los equipos de las compañías recién fusionadas, se sentó en su oficina para tratar de entender el nuevo negocio. Sabía que crear un equipo de ventas eficiente —uno que capitalizara las sinergias entre las distintas empresas— sería muy difícil, pues cada empresa operaba distinto en lo referente a las funciones de sus fuerzas de ventas, clientes potenciales y productos vendidos. Consciente de la importancia de la función de ventas de cada compañía, Falconi quería asegurarse de conservar un equipo que continuase con eficacia y eficiencia el incremento de ventas de cada unidad comercial, no obstante las diferencias entre los diversos grupos.

Fuente: Joe Falconi escribió este caso con la supervisión del profesor Don Barclay sólo para proporcionar material que se comentará en clase. Los autores no pretenden ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación gerencial; ellos pudieron cambiar algunos nombres y otros datos de identificación en aras de la confidencialidad.

La tarea que le aguardaba era grande, pero Falconi sabía que era necesario poner en marcha de inmediato un plan que sirviera para evitar la interrupción del impulso de crecimiento de las marcas individuales de la empresa, mantener las relaciones con los clientes, e impedir que la competencia aprovechara cualquier interrupción percibida durante esta etapa de cambios.

CONTEXTO

La industria de marcas para el consumidor se había vuelto muy competitiva en el ámbito global. Durante la década pasada se registraron muchas adquisiciones y fusiones, de las que surgió un grupo selecto de grandes empresas con extensos portafolios de marcas. Estas compañías desarrollaron muchas líneas de productos que les permitieron competir en diversos mercados y categorías de productos, así como fortalecer sus relaciones con los minoristas.

Con el crecimiento de grandes cadenas de minoristas en toda América del Norte mediante la consolidación de los distribuidores, el equilibrio de poder dejó de favorecer a los fabricantes. Los actores pequeños ya no lograron competir con eficacia, pues las relaciones sólidas con los minoristas eran ya esenciales para competir por el limitado y valioso espacio en los anaqueles de las tiendas. Los fabricantes establecieron alianzas con otras compañías de marcas para el consumidor con el fin de fortalecerse y ganar poder en el mercado minorista. Como resultado, empresas como Procter & Gamble (P&G), Unilever, S.C., Johnson y otras con grandes portafolios de marcas populares para el consumidor dominaron los anaqueles de los canales al menudeo tradicionales, como los de abarrotes (por ejemplo, Loblaw, Dominion), farmacias (por ejemplo, Shoppers Drug Mart, Katz Group), ferreterías (por ejemplo, Home Hardware), artículos para el hogar (por ejemplo, RONA, The Home Depot) y comerciantes de grandes volúmenes (por ejemplo, Wal-Mart). Las ventas por internet y directas al consumidor no habían demostrado ser canales alternos valiosos para estas empresas, pues los minoristas tomaban represalias y eliminaban de sus listas los productos de los fabricantes que intentaran esa ruta.

Las compañías que competían con las marcas al amparo de estas grandes empresas se esforzaban por ganar posiciones y, en última instancia, por participación de mercado, sobre todo a causa de las relaciones bien establecidas que

estas grandes empresas tenían con los minoristas. La tendencia se presentaba hacia compañías como Spectrum Brands, que tenía presencia en productos para afeitar y de aseo personal, suplementos para mascotas, productos de jardinería y baterías.

MERCADOS DE MARCAS PARA EL CONSUMIDOR

MERCADO DE BATERÍAS

Los consumidores de América del Norte de baterías para uso doméstico (AAA, AA, C, D y de 9 voltios) buscaban conveniencia y calidad cuando las compraban, y tendían a acercarse a las marcas que conocían y en las que confiaban. Duracell y Energizer conservaban su dominio del mercado debido a su reconocimiento de marca, sus relaciones con distribuidores y minoristas, y su presencia establecida en la gran categoría de alcalinas de un solo uso. Estas dos empresas eran líderes de este mercado desde hacía décadas gracias a su capacidad de adaptarse a las necesidades del consumidor y a que se fusionaron con empresas de bienes para el consumidor con el fin de crear portafolios de marcas, lo cual les otorgaba un gran poder de negociación con los minoristas. Por ejemplo, la batería de marca Duracell era propiedad de la empresa de productos para el consumidor más grande y reconocida del mundo —Procter & Gamble (P&G)—, mientras que la batería de marca Energizer le pertenecía a Energizer Holdings, Inc., también propietaria de la marca de rastrillos Shick Razors. Cada empresa tenía una participación de mercado de 40% en la industria de las baterías.

Las baterías de uso casero se vendían mediante mayoristas, distribuidores, profesionales y fabricantes de equipos originales, pero la gran mayoría se vendía por medio de los canales tradicionales de minoristas. Estos minoristas, comerciantes en grandes volúmenes, centros de jardinería y exteriores, y tiendas de aparatos electrónicos representaban más de 60% de las ventas.

Para 2005, las baterías alcalinas eran el tipo predominante de baterías de uso casero en América del Norte, y todos los competidores importantes las ofrecían en todos tamaños. El crecimiento dentro de este rubro presenta un estancamiento relativo, con sólo 1 o 2% anual, pero, debido a su tamaño, se espera que domine el mercado durante los siguientes cinco a 10 años. En 2005 se estimaba que el mercado general de baterías en Canadá era de 300 millones de dólares,[1] de los cuales la categoría de alcalinas representaba 70%, la de recargables, 10%, y las de otros tipos, como la de zinc, 20%.

El mercado de baterías de uso casero variaba mucho con las temporadas. La gran mayoría de las ventas se registraba en los meses previos y posteriores a las ventas de Navidad de aparatos electrónicos y otros operados con baterías. Cerca de 70% de las ventas de baterías se daban en este periodo.

MERCADO DE PRODUCTOS PARA AFEITAR Y DE ASEO PERSONAL

La industria de estos productos estaba dominada por un selecto grupo de empresas que vendían rasuradoras y accesorios eléctricos, productos de higiene eléctricos y aparatos para el cuidado del cabello. Las rasuradoras eléctricas eran de navajas circulares y rectas para hombres y mujeres, y los accesorios eran partes de repuesto, productos para antes de afeitar y agentes limpiadores. Los productos de aseo eléctricos eran recortadores de bigote/barba, recortadores de vello nasal y de oídos, estuches para cortes de cabello y accesorios relacionados. Los aparatos para el cuidado del cabello eran secadoras, aplacadores, aparatos para enchinar el cabello, alaciadores y cepillos de aire caliente.

El mercado de productos para afeitar y de aseo personal crecía a un ritmo de 3 o 4% al año, y era probable que esta tendencia continuase. El mercado de productos eléctricos para afeitar y de aseo personal dependía mucho de las temporadas, con aumentos drásticos en los meses anteriores y posteriores a Navidad, y cerca del día del padre y de la madre. La mayoría de estos productos se compraban para regalar, de ahí que el ciclo de ventas ocurriera en estas temporadas.

Los principales competidores en el mercado de productos para afeitar eran Norelco, Braun y Remington. Norelco era una división de Koninklijke Philips Electronics (Philips), una de las empresas de electrónica más grandes del mundo y la mayor de Europa. Braun era miembro de la familia de productos Gillette ahora parte de P&G, y Remington pertenecía a Spectrum. Norelco sólo vendía rasuradoras de navajas circulares, Braun sólo ofrecía rastrillos y Remington era la única empresa que competía en ambos segmentos. Calidad, precio y marca eran los principales factores que influían en las ventas en este segmento.

Los principales competidores en el mercado de cuidado del cabello eran Remington, Norelco, Conair Corporation y Helen of Troy Limited. Cada empresa ofrecía una línea completa de productos y accesorios para el cuidado del cabello y competía en calidad y precio dentro de esta categoría.

Los competidores dentro de estos segmentos vendían sus productos en gran medida por medio de canales tradicionales de minoristas, con un fuerte acento en los comerciantes por grandes volúmenes y minoristas especializados, como estéticas y tiendas de higiene personal . Como todas las empresas de productos para el consumidor, éstas, que tenían la posibilidad de conservar o aumentar la cantidad de espacio en los anaqueles de los minoristas asignado a sus productos

[1] Todas las cantidades son en dólares canadienses, a menos que se indique otra cosa.

respectivos, podían ganar participación en la atención del consumidor y, en potencia, participación de mercado.

MERCADO DE JARDINERÍA

El mercado de jardinería era una industria de cuatro mil millones de dólares estadounidenses en América del Norte, con mil millones adicionales en ventas de productos de control de plagas caseros. Las empresas fabricaban y comercializaban fertilizantes, herbicidas, productos para el control exterior de insectos, raticidas, alimento para plantas, tierra para siembra, semillas de pastos y otros productos relacionados. La industria de la jardinería contó con el impulso mayoritario de los nacidos en la época de la posguerra (caracterizada por una explosión demográfica en las décadas de 1950 y 1960) que tenían solvencia económica y disfrutaban de la jardinería, y también de los crecientes niveles de propietarios de viviendas. El crecimiento en este mercado había sido de entre 4 y 5% anual, y se esperaba que continuara a ese ritmo. En América del Norte más de 80% de los propietarios participó en al menos una actividad de jardinería en 2004.

Los principales competidores dentro del segmento de la jardinería eran United Industries (United)/Nu-Gro, Scotts Miracle-Gro Company (Scotts) y Central Garden & Pet Company (CGPC). Scotts comercializaba productos con las marcas Scotts y Miracle-Gro. Dominaban este mercado con una participación de 30%. CGPC se ubicaba detrás de United, con una participación de mercado de 17%. Vendían productos para jardín con las marcas Amdro, Image y Pennington Seed.

El crecimiento del mercado de control de insectos se generó por el aumento de población en la franja soleada propicia para los insectos y por la creciente conciencia de las enfermedades transmitidas por insectos, como el virus del Nilo. El crecimiento de este mercado había sido un poco mayor que sus niveles históricos desde 2002, con una tasa de 7 a 8%.

En el mercado de control de insectos, los principales competidores eran United, Scotts y S.C. Johnson & Son, Inc. Scotts, alguna vez líder del mercado, vendía productos con las marcas Ortho y Roundup, mientras que S.C. Johnson comercializaba sus productos de insecticidas y repelentes con las marcas Raid y OFF!

Los competidores dentro de estos dos mercados vendían sobre todo por medio de grandes comerciantes , centros de artículos para el hogar, viveros independientes y ferreterías. Los centros de artículos para el hogar y los grandes comerciantes por lo general aceptaban una o dos de las marcas más caras y una de valor en sus anaqueles. Obtener y conservar espacio en los anaqueles con estos minoristas era crucial, pues entre 50 y 60% de las ventas pasaba por estos dos canales.

El mercado de jardinería también dependía mucho de las temporadas. Los productos se enviaban a los distribuidores y minoristas desde marzo, en anticipación de la temporada de primavera. La demanda de productos por lo general alcanzaba su punto máximo los primeros seis meses del año. Esta característica significaba un riesgo importante para esta industria, pues implicaba una fuerte dependencia del clima para impulsar las ventas. Una temporada baja afectaba en gran medida los resultados finales.

MERCADO DE MASCOTAS

La industria de productos especializados para mascotas tradicionalmente había sido una de las categorías de productos para el consumidor con mayor crecimiento, con tasas anuales de entre 6 y 8%. Esta categoría consistía en equipo de acuarios (por ejemplo, peceras, filtros, bombas), consumibles para acuarios (por ejemplo, alimento para peces, tratamiento de agua, acondicionadores) y productos especiales para mascotas, a saber, perros, gatos, aves y otros animales domésticos pequeños. En América del Norte éste era un mercado de ocho mil millones de dólares estadounidenses en 2004, y se esperaba que creciera a más de 11 mil millones para 2007.

Gran parte de este incremento se atribuía a los crecientes niveles de adquisición de mascotas. En promedio, las viviendas con niños menores de 18 años de edad y adultos de más de 55 (por lo general, con casas ya muy desocupadas) tendían a tener mascotas como compañía, así como mayor ingreso y tiempo libre disponibles para pasar con ellas. En América del Norte, ambas categorías se expandieron con rapidez conforme envejecía la población de la época de la posguerra. En 2004, 62% de las viviendas de Estados Unidos contaba con una mascota, y 46%, con dos o más. Además de estas tendencias, el creciente movimiento hacia la humanización de las mascotas —la tendencia de los dueños de mascotas a tratarlas como miembros queridos de la familia— también representó un factor significativo en la expansión de este mercado.

La industria de productos especializados para mascotas estaba muy fragmentada. Había más de 500 fabricantes en América del Norte, entre los cuales se contaban tanto empresas pequeñas con líneas limitadas de productos como empresas más grandes. Ninguna empresa tenía una participación de mercado de más de 10%. Los mayores competidores eran CGPC, United Pet Group/Tetra y la Hartz Mountain Corporation. CGPC dominaba el mercado con una participación de 9%.

Los productos de este segmento se vendían en tiendas especializadas para mascotas, minoristas independientes, grandes comerciantes, tiendas de abarrotes y puntos de venta de varios profesionales. Los grandes comerciantes, supermercados y tiendas de descuento cada vez ofrecían

más de estos productos, pero se concentraban sobre todo en una selección limitada, como alimento. La mayor parte de las ventas se daba en tiendas especializadas, de las cuales había más de 15 000 en Estados Unidos y más de 5 000 en Canadá. Sólo había dos minoristas nacionales en esta industria: PetsMart y PetCo. PetsMart representó 10% de las ventas netas de productos para mascotas en América del Norte en el año fiscal 2004. PetCo mostraba estadísticas semejantes, pero ningún otro minorista contaba con más de 8% de las ventas al menudeo de esta industria.

Las ventas en este segmento permanecían estables todo el año, pues las mascotas necesitaban un cuidado constante.

CONTEXTO COMPETITIVO

En todas estas industrias, algunos competidores habían obtenido una participación de mercado significativa y de manera explícita habían asignado recursos para protegerla y/o robarla de otros. En algunas líneas de productos, los competidores tenían menores costos de producción y mayores márgenes de ganancia, lo que les permitía competir de forma más agresiva mediante publicidad y descuentos, además de otros incentivos de promoción para los minoristas, distribuidores y mayoristas. Esta estrategia agresiva obviamente fortaleció más la atracción para minoristas y consumidores. La capacidad de conservar o aumentar la cantidad de espacio en los anaqueles de los minoristas para sus respectivos productos ofreció ventajas competitivas en todos estos mercados.

SPECTRUM BRANDS, INC.

Los productos de Spectrum Brands estaban disponibles con los principales 25 minoristas del mundo, en más de un millón de tiendas en América del Norte, Europa, Asia-Pací-

FIGURA 1 **(Cifras basadas en el año fiscal que termina en septiembre)**

Clasificación de ventas netas de Rayovac Corporation

Ventas netas consolidadas por línea de producto ***(millones de dólares estadounidenses)***	**2005**	**2004***
Baterías	$ 968	$ 939
Lámparas	94	90
Afeitado y aseo personal	271	272
Higiene personal	143	116
Jardinería	447	N/A
Control de insectos caseros	150	N/A
Productos para mascotas	286	N/A
Totales	**$2 359**	**$1 417**

* Rayovac adquirió United/Nu-Gro en 2005.

Rayovac y Remington

	Rayovac		**Remington**	
(millones de dólares estadounidenses)	**2004**	**2003**	**2004**	**2003***
Ventas netas	$1 029	$922	$388	N/A
Ganancia bruta	42.8%	38.1%	47.0%	N/A
Ingreso operativo	109	$ 60	47	N/A
Ingreso neto	$ 39	$ 15	$ 17	N/A

* Rayovac adquirió Remington en 2003.

United Industries y Tetra

América del Norte ***(millones de dólares estadounidenses)***	**United 2005**	**Tetra 2005**
Ventas netas de clientes externos	$787	$96
Ganancia por segmento	$ 79	$10
GS como porcentaje de las ventas netas	10.0%	10.4%

fico, Medio Oriente, África, América Latina y Brasil. En conjunto, la empresa generaba 2.8 mil millones de dólares estadounidenses en ingresos anuales con este portafolios de marcas (véase en las figuras 1 y 2 la información financiera de Spectrum previa a la fusión y habiéndose consolidada ésta).

De manera semejante a la de sus competidores, Rayovac adquirió otras empresas de marcas para el consumidor con el fin de ganar mayor presencia con los minoristas. A principios de 2003, Rayovac adquirió Remington Products Inc., empresa especializada en productos para afeitar y de aseo personal. En febrero de 2005 se creó Spectrum Brands como resultado de la adquisición que hizo Rayovac Corporation de United Industries Corporation (fabricante estadounidense importante de productos para jardinería y control de insectos), Nu-Gro Corporation (subsidiaria canadiense de United, especializada en productos para jardinería) y Tetra Holdings Inc. (proveedor importante de productos para acuarios y peces). El continuo crecimiento y las adquisiciones estratégicas dieron a la compañía un mayor poder de negociación global en sus canales de distribución, al adquirir los procesos de producción y operativos. Estas fusiones le proporcionaron a la empresa un portafolio de marcas más extenso, lo cual les dio a todas las marcas, la oportunidad de acceder a varios minoristas nuevos en donde antes no contaban con un espacio de anaquel. Aumentó, a su vez, la capacidad de cada marca para competir dentro de sus respectivos mercados. Spectrum se convirtió en el líder global de productos para acuarios; la compañía número dos en la industria de la jardinería, el mercado de control de insectos caseros y la industria de productos para afeitar y de aseo personal, y la tercera compañía global más grande en la industria de las baterías (véase en la figura 3 una lista de las marcas que ampara Spectrum).

RAYOVAC

Rayovac era el tercer fabricante global más grande del mundo de baterías para el consumidor (el tercero en América del Norte y el segundo en Europa). La compañía vendía baterías y lámparas sordas para diversos usos caseros e industriales, y era la mayor vendedora mundial de las baterías que utilizan los aparatos de sordera. Su línea de productos abarcaba las baterías desechables alcalinas y las de níquel híbrido (NiMH) recargables, disponibles en todos los tamaños (AAA, AA, C, D y de 9 voltios) para competir en el saturado aunque lucrativo mercado casero. En el mundo, Rayovac tenía una participación de mercado de 14%, con 20% del canadiense. La división generó 1.5 mil millones de dólares estadounidenses en ingresos globales anuales en 2004.

La empresa comenzó sus operaciones en 1906, pero introdujo el nombre Rayovac hasta la década de 1930. Su interés inicial fue la fabricación de baterías especializadas

FIGURA 2

Estados de operaciones consolidadas de Spectrum Brands, Inc., y subsidiarias
(años terminados el 30 de septiembre de 2005 y 2004)
(miles de dólares estadounidenses)

	2005	**2004**
Ventas netas	$2 359 447	$1 417 186
Costo de bienes vendidos	1 465 096	811 894
Cargos de reestructuración y relacionados	10 496	(781)
Ganancia bruta	883 855	606 073
Gastos de operación:		
Venta	473 834	293 118
Generales y administrativos	160 382	121 319
Investigación y desarrollo	29 339	23 192
Cargos de reestructuración y relacionados	15 820	12 224
	679 375	449 853
Ingreso operativo	204 480	156 220
Gasto de intereses	134 053	65 702
Otros ingresos, netos	(856)	(14)
Ingreso de operaciones continuas, antes de impuestos	71 283	90 532
Gasto de impuestos sobre la renta	24 451	34 372
Ingreso de operaciones continuas	46 832	56 160
Pérdidas por operaciones descontinuadas, neto de beneficios fiscales	-	380
Ingreso neto	$ 46 832	$ 55 780

(*continúa*)

FIGURA 2 (*concluye*)

Balances consolidados de Spectrum Brands, Inc., y subsidiarias
(años terminados el 30 de septiembre de 2005 y 2004)
(miles de dólares estadounidenses)

	2005	2004
Activos		
Activos circulantes:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 29 852	$ 13 971
Por cobrar:		
Comercio A/R, asignaciones netas	$ 362 399	$ 269 977
Otros	$ 10 996	$ 19 655
Inventarios	$ 451 553	$ 264 726
Impuestos por ingresos diferidos	$ 39 231	$ 19 233
Activos para venta	$ 108 174	$ 9 870
Gastos anticipados y otros	$ 45 762	$ 51 262
Total de activos circulantes	$1 047 967	$ 648 694
Propiedades, planta y equipos, netos	$ 304 323	$ 182 396
Cargos diferidos y otros	$ 47 375	$ 35 079
Beneficencia	$1 429 017	$ 320 577
Activos intangibles, netos	$1 154 397	$ 422 106
Costos de deudas emitidas	$ 39 012	$ 25 299
Total de activos	$4 022 091	$1 634 151
Pasivos y acciones de inversionistas		
Pasivos circulantes:		
Vencimientos circulantes de deuda LT	$ 39 308	$ 23 895
Cuentas por pagar	$ 281 954	$ 226 234
Pasivos acumulados:		
Salarios y prestaciones	$ 47 910	$ 40 138
Impuestos sobre la renta por pagar	$ 40 468	$ 21 672
Cargos de reestructuración y relacionados	$ 16 978	$ 8 505
Interés acumulado	$ 31 529	$ 16 302
Pasivos por venta	$ 22 294	$ —
Otros	$ 76 935	$ 60 094
Total de pasivos circulantes	$ 557 376	$ 396 840
Deuda de largo plazo, neto de vencimientos circulantes	$2 268 025	$ 806 002
Obligaciones de prestaciones para empleados, neto de porción circulante	$ 78 510	$ 69 246
Impuestos sobre la renta diferidos	$ 208 251	$ 7 272
Otros	$ 67 199	$ 37 368
Total de pasivos	$3 179 361	$1 316 728
Interés minoritario de acciones en subsidiarias consolidadas	$ —	$ 1 379
Participación de los accionistas		
Acciones comunes	$ 666	$ 642
Capital adicional	$ 671 378	$ 224 962
Ganancias relacionadas	$ 267 315	$ 220 483
Otros ingresos generales acumulados (pérdida)	$ 10 260	$ 10 621
Notas por pagar de funcionarios/accionistas	$ —	$ (3 605)
	$ 949 619	$ 453 103
Menos acciones, al costo	$ (70 820)	$ (130 070)
Menos compensaciones perdidas por acciones restringidas	$ (36 069)	$ (6 989)
Total de participación de los accionistas	$ 842 730	$ 316 044
Total de pasivos y participación de los accionistas	$4 022 091	$1 634 151

Fuente: *Reporte anual 2005 de Spectrum Brands, Inc.*

FIGURA 3















para aparatos, como su dispositivo para la sordera patentado. La compañía se expandió y creció gracias a su continuo desarrollo de lámparas sordas de gran calidad y baterías poco tradicionales, como su línea recién mencionada para aparatos de sordera. A la larga entró en el competitivo mercado de baterías caseras mediante adquisiciones clave y la capitalización de sus relaciones existentes con distribuidores y minoristas. Este movimiento ocurrió mucho después de que los líderes del mercado, Duracell y Energizer, estuvieran bien establecidos en dicho mercado. Rayovac realizó grandes esfuerzos en años recientes para ganar terreno. Efectuó adquisiciones para acceder a mercados internacionales,

como Europa (Varta Battery Corporation, en 2002), China (Ningbo Baowang, en 2004) y Brasil (Microlite, en 2004).

Los líderes de esta industria contaban con marcas importantes y, por lo tanto, mayor control sobre los canales de distribución, minoristas y precios. Rayovac sólo había conseguido asegurar espacio de anaquel en una pequeña cantidad de minoristas, como Wal-Mart (40% de ventas), Canadian Tire (15%), Home Hardware (10%) y otras cadenas y minoristas de nichos más pequeños, como Toys R' Us, Radio Shack y otros (35% de ventas).

REMINGTON PRODUCTS COMPANY

Remington era un diseñador y distribuidor importante de productos para afeitar y de aseo personal para el consumidor en América del Norte y Reino Unido. Comercializaba una amplia línea de productos para afeitar y de aseo personal para hombres y mujeres, así como productos para el cuidado del cabello y otros artículos de higiene personal.

Comenzó sus operaciones en 1936 como una división de Remington Rand, y alcanzó una posición global sólida en el mercado con el desarrollo de productos innovadores para afeitar. Antes de que Rayovac Corporation la adquiriera en 2003, la Remington Electric Shaver Division había participado en varias fusiones: se fusionó con la Sperry Corporation en 1955; la adquirió el empresario Víctor Kiam en 1979; y después adquirió el negocio mundial de aparatos para la higiene personal de Clairol Inc. en 1993. Con todos estos movimientos, Remington alcanzó una participación de mercado de 30% en América del Norte y de 21% en el Reino Unido, con la posición número uno en rastrillos para varones y mujeres, y productos para varones de aseo personal, y la número dos en rasuradoras con navajas circulares en todo el mundo. Remington se convirtió en un nombre reconocido en la industria, con ingresos globales de 350 millones de dólares estadounidenses en 2003.

Remington, como Rayovac, vendía sus productos sobre todo en los canales minoristas tradicionales. La clasificación de sus minoristas era semejante a la de Rayovac: los minoristas que representaban nichos eran las estéticas y las tiendas especializadas de higiene personal.

UNITED INDUSTRIES CORPORATION

United Industries Corporation era un fabricante y comercializador importante de productos profesionales y para el consumidor de jardinería y control de insectos. Contaba con una amplia variedad de productos, como artículos de marca reconocida y propia para cadenas minoristas individuales. United también producía y distribuía tecnologías de administración controlada de nitrógeno y otros fertilizantes para las industrias del consumidor, profesionales y de golf en todo el mundo con varias marcas.

En Estados Unidos competía con el nombre de United, mientras que en Canadá la empresa operaba con el nombre de Nu-Gro Corporation (Nu-Gro) United, que comenzó sus operaciones a principios de la década de 1950, adquirió Nu-Gro en abril de 2004 como extensión canadiense de la empresa. Nu-Gro se estableció en 1988 como empresa de jardinería exclusivamente canadiense. Ambas eran líderes en sus respectivos mercados con varias marcas de gran venta, como Vigoro, Shultz y CIL.

Dentro de la industria de la jardinería en América del Norte, United/Nu-Gro era la número dos, con una participación de mercado de 23%. La empresa se dirigía a consumidores que deseaban productos comparables y de menor precio que las marcas más caras, y de este modo colocó sus marcas como opciones valiosas. En 2004, United/Nu-Gro generó en conjunto ventas de 550 millones de dólares estadounidenses en este mercado.

En la industria de control de insectos caseros, United/Nu-Gro generaró 150 millones de dólares estadounidenses en ventas durante 2004. Con sus marcas de control de insectos, era de nuevo la empresa número dos, con una participación de mercado de 24% en América del Norte.

La división para el consumidor de estas dos categorías vendía sus productos en varios puntos de venta al menudeo, como centros de jardinería y hogar, grandes minoristas de productos para el hogar y grandes comerciantes. La clasificación de ventas era la siguiente: Canadian Tire (13%), Home Depot (9%), Rona (7%), Lowe's (6%), Home Hardware (5%), Wal-Mart (3%), minoristas de jardinería independientes (5%), otros minoristas y tiendas de jardinería pequeñas (12%), y su división profesional, 40%.

La división profesional de United/Nu-Gro atendía dos grandes mercados: el de Professional Turf Care Products, para empresas de cursos de golf y mantenimiento de jardines, y el de Professional Pest Control Products y Animal Health Products, para operadores de control de plagas y granjas (que representaban 25 y 15%, respectivamente, de las ventas generales de la empresa). Esta división tenía su propia fuerza de ventas y equipo de marketing para atender las diversas necesidades de los clientes profesionales.

United también era un proveedor importante de la industria de productos para mascotas en Estados Unidos, con el nombre de United Pet Group (UPG). UPG operaba en el fragmentado mercado estadounidense de productos para mascotas, con la fabricación y comercialización de productos de marcas reconocidas para perros, gatos, peces, aves y otros animales pequeños. Entre los productos había equipos para acuarios, peceras sueltas, filtros y artículos relacionados, y otros accesorios para acuarios, así como juguetes y artículos para mascotas. Esta división era la número dos en América del Norte, con una participación de 8% en el mercado e ingresos anuales en 2004 de 250 millones de dólares

estadounidenses (esta cifra incluye las ventas de Tetra). Esta división vendía sus productos con grandes comerciantes, pero también se dirigía a las cadenas más grandes de productos para mascotas de PetsMart y PetCo, y a la considerable cantidad de tiendas independientes de productos para mascotas.

TETRA HOLDINGS

Tetra Holdings era un proveedor global de productos para peces y acuarios que operaba en más de 90 países y tenía posiciones líderes en los mercados de Alemania, Japón, Estados Unidos y el Reino Unido. Fabricaba, distribuía y comercializaba una línea de gran calidad de alimento, equipo y mantenimiento de productos para peces y reptiles, junto con accesorios para acuarios y estanques caseros.

Tetra se fundó en Alemania a principios de la década de 1950, y fue pionera del desarrollo del alimento para peces en forma de hojuelas. La empresa creció hasta ser uno de los nombres más reconocidos de la industria de productos para mascotas en el mundo. Además de sus productos, también publica cientos de libros sobre mantenimiento de acuarios, cuidado de reptiles y anfibios, y riego para jardines.

United Industries adquirió Tetra a principios de 2004, para añadirla a la división UPG. A pesar de la fusión, United mantuvo operaciones separadas para cada marca, con excepción de las administrativas. UPG sólo operaba en Estados Unidos, mientras que Tetra lo hacía en todo el mundo. Juntos, estos grupos ocupaban la posición número dos en el mercado de productos para mascotas de América del Norte, con 8% de participación del mercado. Como UPG, Tetra vendía sus productos por medio de grandes comerciantes, pero también se dirigía a las cadenas más grandes de productos para mascotas (PetsMart y PetCo) y a las tiendas más pequeñas de accesorios para mascotas en los países donde operaba.

BOB FALCONI

Bob Falconi completó sus cursos ejecutivos en la Richard Ivey School of Business en 1990. Había estado en el negocio de las baterías 27 años; los primeros 16 trabajó con Duracell, donde llegó a ser vicepresidente de ventas. Dejó Duracell en 1995 por una empresa de baterías de nueva creación, Pure Energy Battery Corporation, que introdujo un revolucionario sistema de baterías alcalinas recargables. Luego dejó Pure Energy en 1999 para ocupar el puesto de gerente nacional de Rayovac Canadá, y después fungió como vicepresidente de ventas y marketing de Spectrum. A lo largo de su carrera obtuvo un gran conocimiento del manejo de marcas, y se le dio la responsabilidad en Spectrum de aprovechar su experiencia.

MOTIVOS DE LAS ADQUISICIONES

En su evolución a Spectrum Brands, Rayovac se convirtió en canal comercializador, así como en vendedor de marcas especializadas. La Rayovac Corporation se ha visto relegada en el competitivo mercado de las baterías debido a su falta de fortaleza al menudeo. Para competir en mayor escala, requiere mayor poder en los canales minoristas. La empresa siempre ha estado atenta a posibles adquisiciones que en su opinión agreguen valor a las operaciones de la empresa y al mismo tiempo creen una compañía más grande y poderosa. La meta de Rayovac fue crecer mediante adquisiciones que diversificaran e incrementaran su base de ingresos, al tiempo que aprovecharan sus puntos fuertes y capacidades en la comercialización y distribución globales.

Con la fusión de Remington, había muchas semejanzas entre ambas empresas en términos de estrategias de marketing y canales. Sin embargo, los sistemas con que Remington manejaba sus procesos logísticos eran antiguos e ineficientes. Rayovac vio en esto una oportunidad de agregar valor a esta empresa mediante la práctica de compartir los mejores métodos. Al adquirir Remington, Rayovac estuvo en posibilidades de actualizar los procesos logísticos de la compañía y de mejorar sus operaciones generales. Como resultado de esta fusión, Rayovac redujo 35 millones de dólares estadounidenses de costos anuales en la empresa combinada mientras añadía los ingresos de Remington a la línea superior de Rayovac.

Con las recientes adquisiciones de United/Nu-Gro/Tetra, Rayovac pretendía mantener su crecimiento y expandirse a nuevas categorías de productos. Estos nuevos productos le darían un mayor poder de negociación con los minoristas más grandes al tiempo que se diversificaba su base de ingresos. Por ejemplo, con esta fusión, las ventas de baterías en todo el mundo representaban para la empresa más o menos 40% de ingresos en comparación con el nivel de 2004 de 67%. Más relevante aún, la fusión sirvió para equilibrar el ciclo de ventas de la empresa por las diferentes temporadas que influían en las diversas categorías, lo cual significó la eliminación de los tiempos muertos de las fuerzas de ventas. Por último, Spectrum Brands tenía al menos una marca en todos los minoristas importantes del mundo, situación que esperaba aprovechar para colocar otras marcas en varios minoristas (véanse en la figura 4 los ingresos anualizados por categoría de productos).

PROBLEMA

Mientras Falconi veía sus notas sobre sus unidades comerciales canadienses individuales y sus mercados competitivos, se preguntaba cómo organizar de la mejor manera a la nueva fuerza de ventas con el fin de capitalizar los puntos fuertes

de cada marca, en vista de las semejanzas y diferencias entre ellas. Sabía que, con las recientes adquisiciones, la empresa pretendía aprovechar las sinergias creadas y reducir costos en lo posible. Sin embargo, como objetivos generales, quería asegurarse de que los clientes recibieran un servicio de la misma calidad, si no es que mejor, y de que las ventas no se vieran afectadas. Falconi decidió echar un vistazo tanto a la operación en curso de las unidades comerciales como a la organización de sus principales competidores (véase en la figura 5 el organigrama posterior a la fusión).

FUERZAS DE VENTAS ACTUALES

RAYOVAC Y REMINGTON

En Canadá, la fuerza de ventas de Rayovac/Remington estaba organizada conforme al canal de distribución. Los ocho representantes de ventas que atendían esta división eran responsables de vender todos los productos de las marcas Rayovac y Remington a sus minoristas asignados. Se trataba de un equipo de ventas pequeño, pero contaba con un gran apoyo de la oficina estadounidense de cuentas grandes, así como de la campaña de diseño y promoción de marketing. Las ventas dirigidas a los profesionales e industriales de aparatos para el oído, y a los distribuidores de fabricantes de equipo original se atendían desde la oficina estadounidense.

Estos representantes de ventas también estaban organizados geográficamente. La asignación era la siguiente: seis en Toronto, uno en Vancouver y otro en Montreal. Cada representante era responsable de los minoristas de sus regiones. Toronto tenía más oficinas matrices corporativas; requería de más representantes para atenderlas.

El salario base promedio de estos representantes de ventas era de 70 000 dólares, con un presupuesto general de gastos por empleado de cerca de 900 000 dólares anuales, incluyendo bonos. Con estos representantes, la división generó un volumen de ventas en 2004 de más de 50 millones de dólares en Canadá.

En general, esta fuerza de ventas había trabajado bien para la empresa. La división logró reducir el tamaño de la fuerza de ventas sin descuidar el logro de las metas de ventas de manera eficaz y eficiente.

FIGURA 4

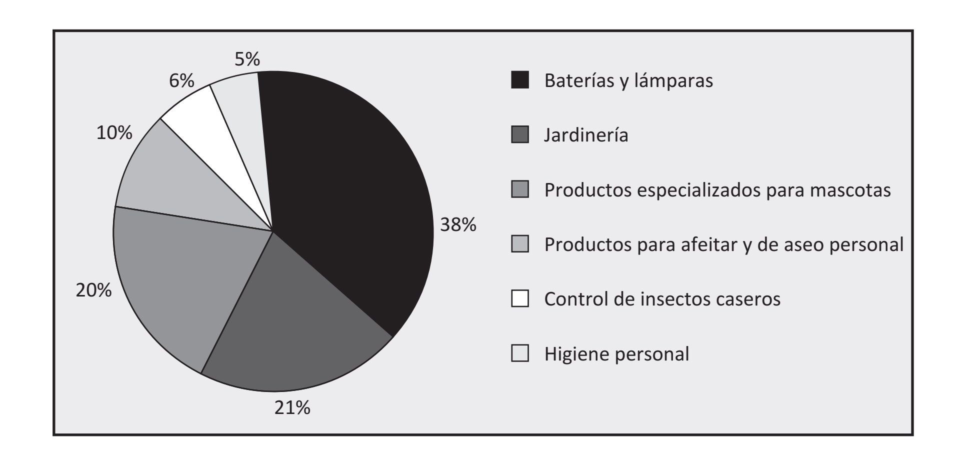
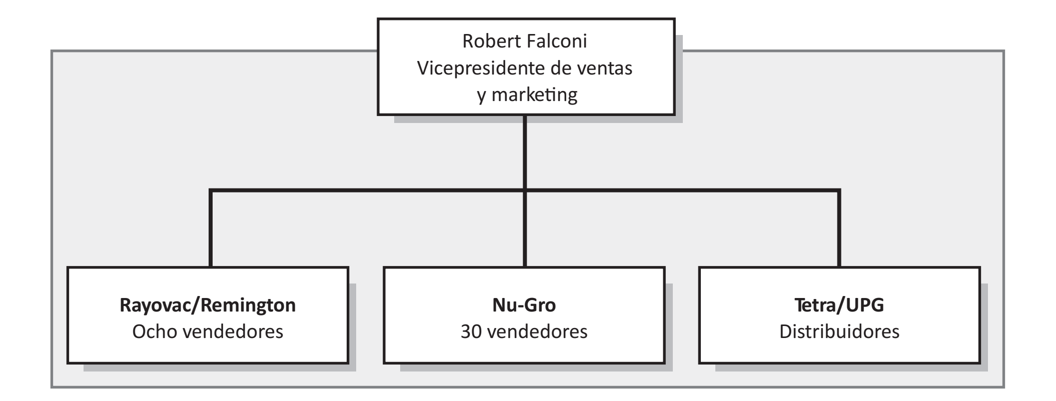


FIGURA 5



NU-GRO

Del mismo modo, Nu-Gro operaba equipos orientados al cliente, conformados por 30 representantes de ventas al consumidor. La logística era un elemento muy importante en la industria de la jardinería, pues los costos de envío de estos productos eran considerables. Por ejemplo, un envío de fertilizantes en camión tenía un límite de 1 500 sacos de tres dólares cada uno, mientras que el mismo camión tenía la capacidad de transportar un cargamento de un millón de dólares en baterías. Como resultado, los representantes de ventas de Nu-Gro necesitaban ponerse de acuerdo muy bien con sus clientes para reducir costos mediante envíos con camiones llenos.

Tal como en Rayovac/Remington, los representantes de ventas estaban distribuidos geográficamente para atender lugares estratégicos de Canadá: 17 en Ontario, seis en Vancouver, tres en Montreal, dos en Calgary y dos en Winnipeg.

El salario base promedio de estos representantes de ventas era un poco menor que el de los de Rayovac/Remington, con 60 000 dólares, y un presupuesto general de gastos por empleado de más o menos 2 millones de dólares anuales, incluyendo bonos. Con estos representantes de ventas, la división logró generar un volumen de ventas en 2004 de más de 105 millones de dólares en Canadá.

Nu-Gro enfrentaba dificultades, no obstante, porque las operaciones y los ofrecimientos de productos de la empresa carecían de enfoque. Durante los cinco años anteriores, la compañía adquirió una gran cantidad de competidores más pequeños y acumuló sus marcas asociadas de manera general como Nu-Gro. Como resultado, Nu-Gro experimentó una proliferación de productos y marcas (véase la figura 6). Había argumentos sólidos para mantenerse en categorías de ventas bajas; algunos de ellos eran la contribución a costos fijos de producción, mejor economía de transporte y control contable. Por otro lado, el considerable capital de trabajo necesario para sostener estos productos de baja venta no justificaba mantenerlos. Se precisaba ver la proporción entre marca y número de referencia de almacenamiento, y se había considerado un objetivo de hasta 50% de reducción en un año. Al final, un portafolio de productos más definido facilitaría la labor de la fuerza de ventas.

Además de los grandes ofrecimientos de números de referencia de almacenamiento, el equipo de ventas estaba obligado a dirigirse a una gran variedad y cantidad de clientes con estas marcas, incluso a los grandes minoristas y a las tiendas de jardinería pequeñas. Estas actividades consumían mucho tiempo y no eran económicas para el equipo de ventas, pues la mayoría de las tiendas era del tipo de viveros pequeños que pedían cantidades limitadas.

La división profesional que atendía los dos principales mercados de jardinería había tenido mucho éxito en el pasado gracias a las relaciones bien establecidas con sus clientes. La fuerza de ventas de esta división era y seguiría independiente de la división de ventas al consumidor (al menudeo) de Spectrum. Nu-Gro mantenía una fuerza de ventas separada más allá de los 30 representantes exclusivos para el consumidor de la división.

Las operaciones de ventas al consumidor de Nu-Gro necesitaban, en conjunto, un ajuste. Para que esta división mejorase, se requería una estrategia que redirigiera la labor del equipo de ventas a sus áreas grandes y más importantes, sin dejar de buscar la forma de llegar a su base actual de clientes.

TETRA/UNITED PET GROUP

La fuerza de ventas de esta división en Estados Unidos se dividía por regiones, de modo que cada representante de ventas asegurase un amplio abastecimiento de productos para sus distribuidores y revendedores. Estos representantes

FIGURA 6

Producto	Número de referencia de almacenamiento	Ingresos Por tipo/categoría		Contribución Margen %	
		$M	% Total	$M	% Ventas
Fertilizantes	752	29.8	36.40%	3.9	13.20%
Pesticidas	234	21.9	26.80%	5.5	25.20%
Tierra	176	12.3	15.00%	0.2	1.30%
Semillas	143	9	11.00%	0.2	1.80%
Otros	92	8.8	10.80%	0.3	10.40%
Gran total	**1 397**	**$ 82**	**100.00%**	**$10**	**12.30%**

de ventas eran responsables de las cuentas grandes (como PetsMart y PetCo), comerciantes en masa (como Wal-Mart) y la gran cantidad de minoristas especializados más pequeños.

En Canadá las ventas de esta división estaban a cargo de los distribuidores; éstos eran responsables de las ventas al muy fragmentado mercado canadiense de minoristas especializados para mascotas. Ofrecían los mismos servicios que una fuerza de ventas interna, lo cual incluía la organización de promociones especiales y exhibiciones dentro de las tiendas. Al final, lograban generar ventas a partir de una gran cantidad de comerciantes más pequeños de forma más económica de lo que lo haría un equipo de ventas interno. Los gerentes de ventas de Rayovac/Remington y Nu-Gro eran responsables de tratar con estos distribuidores. Las cuentas de minoristas más grandes estaban a cargo del equipo de ventas estadounidense, pero estos distribuidores les daban servicio.

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

De los 38 representantes de ventas de las divisiones de Rayovac/Remington y Nu-Gro, cuatro desempeñaban las funciones de gerente de ventas (dos gerentes por cada división). Cada representante/gerente era responsable de los diversos representantes en sus regiones específicas. Dedicaban 65% de su tiempo de ventas a sus cuentas individuales. El restante 35% lo dedicaban a administrar a los representantes, tratar con distribuidores, elaborar pronósticos y planeaciones estratégicas, y analizar sus mercados. Por cada división, un representante/gerente era responsable de los representantes de ventas en el gran mercado de Ontario, mientras el otro se encargaba de los representantes de ventas del resto del país. Sin importar la estructura de la operación de ventas, Falconi probablemente la organizaría en torno a tres regiones: oeste, Ontario y este, con un gerente responsable de los representantes de ventas dentro de cada una. Desde luego, esto generaría el problema de un gerente de más y daría la oportunidad de reconsiderar a los interesados.

ORGANIZACIONES COMPETIDORAS

Falconi quería ver cómo estaban organizadas las fuerzas de ventas de los competidores de Spectrum en Canadá. Seleccionó unos cuantos de los principales de cada industria como puntos de comparación. Koninklijke Philips Electronics y P&G operaban sus divisiones de ventas por categoría de productos. Cada categoría tenía su propia fuerza de ventas, que a su vez se dividía por canales y/o clientes minoristas específicos, según el tamaño del revendedor. Por ejemplo, la fuerza de ventas de Norelco sólo era responsable de los productos de afeitar y aseo personal, y no se mezclaba con otras marcas de Philips, como televisiones. De igual modo, los representantes de ventas de Braun vendían las marcas de afeitar tanto de Braun como de Gillette, y Duracell tenía su propio equipo de ventas, pero ningún grupo tenía nada que ver con otras marcas de P&G. En algunas circunstancias, el gerente de adquisiciones de un revendedor, como Wal-Mart, tal vez trataba con un representante de ventas de cada categoría de productos, pero aquéllos sólo tratarían con Wal-Mart como cliente; en otras ocasiones, los representantes de ventas se ponían en contacto con distintos gerentes de compras de los revendedores cuya función de compras estuviese organizada por categorías.

Tanto Scotts como CGPC operaban sus divisiones de ventas de manera diferente. Sus fuerzas de ventas estaban organizadas por categoría de productos, pero cubrían todos los canales minoristas. Así, tenían representantes de ventas específicos por categorías, como fertilizantes, tierra y semillas, productos para el control de insectos, y productos para mascotas (sólo CGPC), pero cada representante de ventas atendía a clientes de múltiples canales. Como Philips y P&G, esas compañías conformaron una fuerza de ventas con conocimientos por categoría de productos, pero no concentraron a ningún representante de ventas individual en un revendedor específico.

Debido al tamaño y a la fuerza de estas empresas, lograron poner en marcha una estrategia de "jalar" a los clientes. Los minoristas casi se veían obligados a apoyar y vender los productos de estas compañías por la demanda creada del consumidor. Además, las fuerzas de ventas habían establecido sólidas relaciones con los minoristas (el componente para "jalar").

OPCIONES DE FUERZAS DE VENTAS

Falconi quería, en adelante, evaluar sus opciones respecto de la organización de su fuerza de ventas con el fin de ver las posibles combinaciones adecuadas para las operaciones de Spectrum y las características del mercado.

FUERZAS DE VENTAS SEPARADAS

Mantener fuerzas de ventas separadas por línea de marcas ofrecería a Spectrum el grado máximo de experiencia en cada marca. Estos representantes de ventas ya conocían sus marcas, y sabían mucho al respecto, por lo que requerirían, acaso, una mínima capacitación. Los representantes de ventas continuarían sus operaciones como siempre, y mantendrían el impulso que ya habían generado para sus líneas de productos. Una organización de esta clase, finalmente, permitiría contar con una fuerza de ventas más definida, que estuviera en mejores condiciones de responder preguntas relacionadas con el producto y ofrecer servicios de educación sobre él.

Por otra parte, al mantener fuerzas de ventas separadas no se aprovecharían las sinergias que había creado la reciente fusión para la empresa, y habría poca o ninguna reducción de gastos, pues se conservaría a los representantes de ventas actuales; además, esta organización no ofrecería ninguna mejora en cuanto a la eficiencia del uso de los representantes de ventas en los periodos de bajo movimiento. Por último, habría una considerable duplicación de labores porque Spectrum tendría a múltiples representantes de ventas llamando al mismo minorista en un momento dado.

FUERZA DE VENTAS FUSIONADA

Con una fuerza de ventas fusionada, Spectrum esencialmente adoptaría un modelo de representantes de ventas “en un solo paquete ”, en el que cada representante sería responsable de convertirse en un experto en todas las líneas de productos y de vender todas las marcas a sus clientes especificados. Con esta opción, Falconi tendría que definir las responsabilidades de cada representante de ventas para ver si debería atender a todos los clientes de un área geográfica, o a un grupo minorista específico, o a una cadena nacional.

Como con la opción de las fuerzas de ventas separadas, el representante de ventas “en un solo paquete ” ofrecía a Spectrum numerosos beneficios. En primer lugar, Spectrum estaría en posibilidades de capitalizar las posibles sinergias de la fusión como Rayovac lo hizo con su adquisición e integración de Remington. Si todos los representantes vendían toda la línea de productos de Spectrum, se aprovecharían las estrechas relaciones que algunas marcas tenían con minoristas particulares para vender y promover las demás líneas. Esto reviste una importancia especial, pues Spectrum intenta ganar presencia para todas sus líneas en todos los minoristas importantes del país.

Asimismo, Falconi tendría la posibilidad de consolidar los equipos actuales en una unidad más pequeña. Las responsabilidades de los minoristas individuales recaerían en uno o dos representantes de ventas que se encargarían de todo el portafolio de marcas, en lugar de que hubiera un representante por marca. Hay algunos clientes, por ejemplo, a quienes todas las unidades comerciales le venden productos, como Wal-Mart, The Home Depot, RONA, Canadian Tire y otros a lo largo de Estados Unidos. Al fusionar la fuerza de ventas, se calculó que Spectrum lograría reducir el gasto de salarios y bonos a más o menos dos millones de dólares en toda la división de ventas canadiense.

Una fuerza de ventas fusionada, al final, crearía un equipo más eficiente para enfrentar los problemas de las temporadas propios de las industrias en que opera Spectrum. Los representantes de ventas siempre tendrían algo que hacer con una de las marcas del portafolio, lo que les permitiría estar en contacto constante con los compradores de los minoristas.

Si bien hay muchos beneficios en este modelo para una empresa diversificada como Spectrum, también es posible que haya grandes dificultades para crear un equipo fusionado eficaz y eficiente. En primer lugar, con la adición de muchas marcas nuevas al portafolio de la empresa, los representantes de ventas necesitarían adquirir conocimientos de una buena cantidad de marcas y productos. Además, los nuevos productos que venderían serían por completo distintos de la categoría de marcas que ya conocen (por ejemplo, un representante de ventas de baterías tendría que vender también fertilizantes). Se requeriría más capacitación para todos los representantes de ventas con el fin de que conocieran esas marcas. La capacitación al final de cuentas sería costosa y consumiría una considerable cantidad de tiempo.

Por la variedad de productos y marcas con el nombre de Spectrum, una fuerza de ventas fusionada tal vez carecería demasiado de enfoque. Un representante quizá no sería capaz de aprender lo suficiente sobre todas las líneas de productos, o estaría demasiado ocupado como para dar a cada marca la atención necesaria para mantener sus niveles actuales de ventas. Esto suele perjudicar las ventas y eliminar el impulso que tienen las marcas.

DISTRIBUIDORES

Los distribuidores ofrecen servicios de ventas y logística a las empresas a cambio de comisiones. Estas compañías por lo general trabajan por contrato para empresas pequeñas con un alcance de ventas limitado, o para aquellas que entran en mercados geográficos nuevos pero que aún no cuentan con un equipo de ventas. Suelen tener ventaja sobre este tipo de compañías porque están bien establecidas, ya tienen relaciones con los minoristas y operan grupos grandes de ventas que dan atención a una buena cantidad de clientes. Por lo general atienden a diversos fabricantes, y están en posibilidad de operar un proceso de ventas de manera eficiente. Como resultado, los distribuidores suelen recibir el encargo de llegar a la gran cantidad de minoristas más pequeños a los que es más caro acceder para las fuerzas de ventas pequeñas, mientras el equipo de ventas interno del fabricante se dedica a la cantidad menor de clientes grandes que contribuyen con más ventas individuales.

Aunque usar distribuidores profesionales como fuerza de ventas de la empresa aporta muchos beneficios, también conlleva desventajas. Los costos de estos servicios son sustanciales en comparación con una fuerza de ventas interna. Cuando la venta se hace mediante un distribuidor, el costo de ventas es más o menos de 15% respecto de los ingresos, mientras que con una persona de ventas interna es de 2 o 3%. Como resultado, las empresas exitosas que tienen la capacidad de establecer equipos grandes de ventas al final generan ventas con menos costos.

OTRAS OPCIONES Y CONSIDERACIONES

Si bien cada una de estas opciones ofrece beneficios a Spectrum en áreas particulares, Falconi sabía que crear una fuerza de ventas con base en una combinación de uno o más de estos elementos generaría mayores rendimientos para la empresa. Por ejemplo, una opción era emplear una combinación de una fuerza de ventas y distribuidores fusionados con el fin de llegar a los minoristas grandes y pequeños de forma más eficaz. Otra opción era crear "equipos de plataforma", en donde un gerente comercial fuera responsable de mantener la relación con los minoristas, y contara con un grupo de expertos para que lo apoyara durante las ventas bajas. Falconi deseaba explorar más éstas y otras oportunidades para conocer los beneficios inherentes a cada una de ellas.

Falconi sabía que, antes de cualquier cambio en la estrategia de ventas, el primer paso esencial sería seleccionar a sus gerentes de ventas. Necesitaría asegurarse de contar con la persona adecuada para el puesto, ya sea que se tratase de gerentes actuales o nuevos. Estos individuos fungirían como líderes de la fuerza de ventas general y asegurarían el impulso y desempeño continuos de los representantes. Asimismo, serían los "agentes del cambio" responsables de poner en práctica los planes de Falconi para cualquier reorganización. Si se implantaba una nueva estrategia, Falconi debía decidir cómo juzgar a estos gerentes y cómo aprovecharlos mejor según el sistema elegido.

Falconi estaba consciente de que tenía que considerar el efecto que tendría este cambio importante en los empleados actuales. Los empleados reconocían que, con esta fusión, la empresa buscaría sinergias para reducir los gastos generales. Otras empresas en situaciones semejantes por lo común pretenden consolidar puestos como opción para reducir costos. Si se iban a fusionar los equipos de ventas, Falconi sería responsable de seleccionar a los mejores candidatos para la nueva organización, lo que implicaba que nadie tendría el trabajo asegurado. En consecuencia, los empleados de las divisiones de Rayovac-Remington y Nu-Gro estarían muy preocupados. A menudo la gente no recibe bien los cambios, y los representantes de ventas se muestran nerviosos ante su futuro en la empresa y por las implicaciones de los cambios por venir.

Falconi sabía que tratar con las preocupaciones de sus empleados sería crucial para lograr la puesta en marcha de una nueva estrategia de ventas, si en realidad la empresa se decidía por esa opción. Sería necesario efectuar los cambios mientras la compañía estaba en operaciones, de manera que debía ser cuidadoso en cuanto a estos temas para evitar posibles perturbaciones y conservar el impulso actual del negocio. Falconi advertía, que sin duda, sería necesario saber administrar los cambios para adoptar una nueva estructura o para disipar los temores si no se planeaban cambios, pero se preguntaba cuál sería la mejor forma de abordar estos problemas de ahora en adelante.

Falconi necesitaba decidir también cuántos representantes de ventas debía conservar si se adoptaba una nueva estrategia y cuáles serían los criterios para evaluarlos. Sabía que la cantidad suficiente de representantes dependería de la dirección elegida para la estrategia de la fuerza de ventas, pero no tenía claro cómo se vería su equipo una vez que todo se normalizara.

DECISIÓN

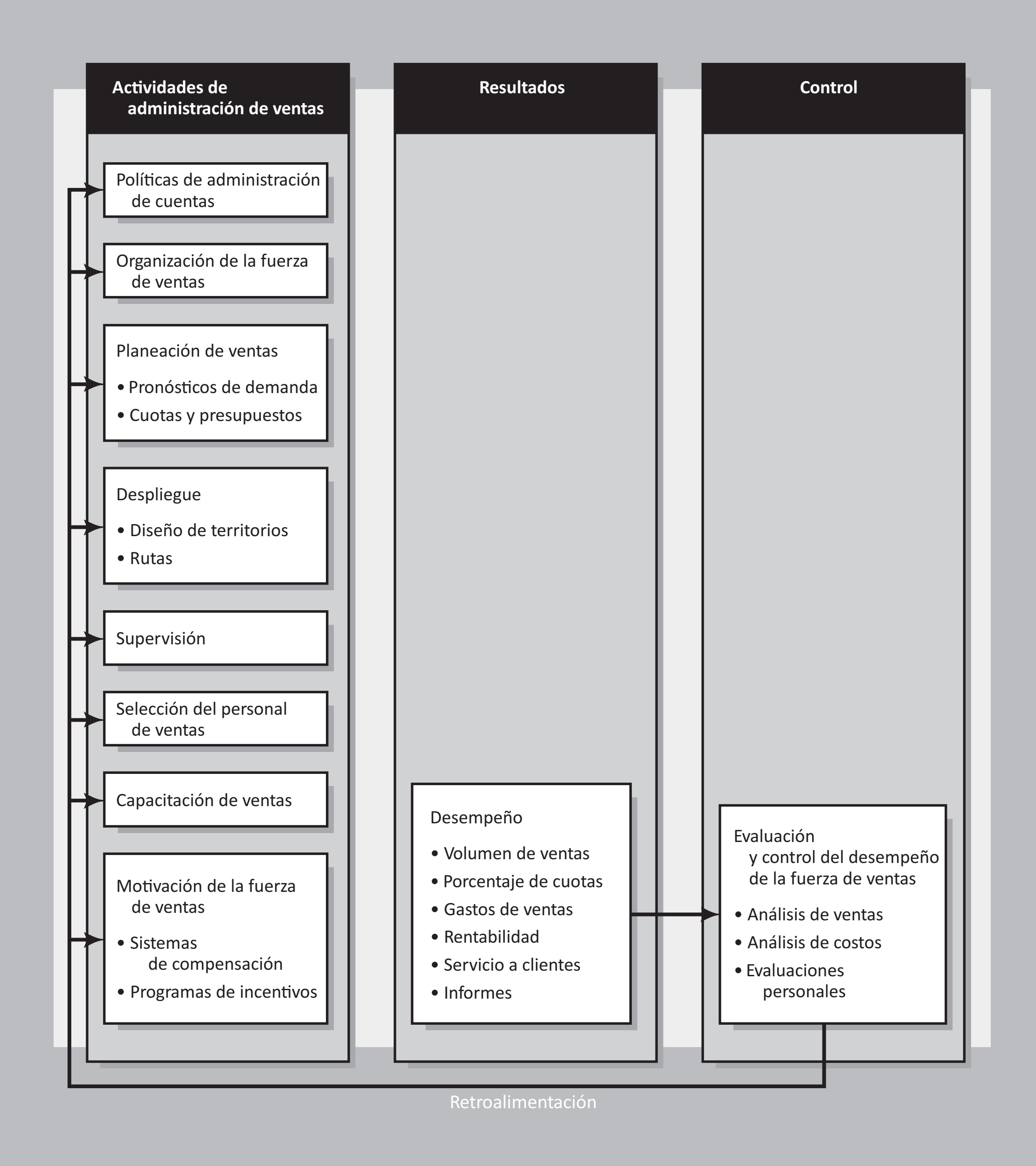
Por la naturaleza de la nueva empresa y las industrias en las que competía cada unidads comercial, Falconi no estaba seguro de cuál era la estructura de fuerza de ventas que le ofrecía a la empresa los mayores beneficios y al mismo tiempo le permitiría aumentar sus ventas y obtener una mayor presencia en los minoristas para todo el portafolio de marcas de Spectrum. ¿Cómo debía estructurarse la nueva empresa en términos de organigrama, responsabilidades y dimensiones de la fuerza de ventas? ¿Debía Spectrum tratar de estructurarse de la misma manera que sus competidores, o su operación requería otro modelo?

Además, según la estructura de fuerza de ventas que se seleccionara, Falconi tendría que considerar cómo organizar los equipos en lo referente a los clientes minoristas de Spectrum, ya sea por geografía, por canal de minoristas, por minoristas individuales, por alguna combinación de las variables anteriores o por otro método por entero distinto. Falconi debía explorar los beneficios de las opciones y determinar la mejor.

La junta directiva se reuniría la siguiente semana y Falconi quería presentarles un informe completo de su propuesta de estrategia respecto de la fuerza de ventas, y explicarles por qué descartó las otras opciones. En general, Falconi sabía que debía tomarse sin mayor demora una decisión, con la esperanza de que la nueva estrategia de la fuerza de ventas se pusiera en práctica antes del periodo de mayor actividad en la industria de la jardinería. Falconi estaba consciente que se necesitaría cierto tiempo para implementar los cambios e iniciar la capacitación que requiriese el equipo de ventas.

Parte tres

Evaluación y control del programa de ventas



En el capítulo 1 se planteó que la administración de ventas implica tres procesos relacionados: 1) formulación de un programa de ventas, 2) puesta en marcha del programa de ventas y 3) evaluación y control del desempeño de la fuerza de ventas. La primera parte de este libro se concentró en el primer proceso. La segunda parte se enfocó en la formulación del programa, además de explorar las políticas y procedimientos que implica la implantación de un programa de ventas. Y, finalmente, en esta tercera parte la atención se centrará en la evaluación y control del desempeño de la fuerza de ventas.

En el capítulo 12 se aborda el análisis de costos y se muestra cómo los gerentes emplean los datos de costos en el proceso de evaluación y control. Se supervisan los costos de diversas funciones de ventas en relación con vendedores individuales, distritos, productos e incluso cliente. Cuando se combinan con datos de análisis de costos, es posible apreciar la rentabilidad de varios productos y tipos de clientes. El análisis de costos, sin embargo, presenta algunas dudas técnicas difíciles en lo concerniente a la manera correcta de asignación (por ejemplo, entre vendedores y productos) algunos costos (como salarios administrativos y gastos generales).

El capítulo 13 se enfoca hacia los análisis conductuales y otros análisis que son componentes cruciales para evaluar el desempeño en el siglo XXI. La capacidad de un vendedor para cumplir con cierto volumen de ventas en ocasiones se ve limitada por factores ajenos a su control, como la competencia o el entorno económico. Por lo tanto, algunos gerentes consideran que es necesario evaluar el comportamiento real de los vendedores al igual que su desempeño final (datos de ventas). Existen diversas técnicas para medir y evaluar diferentes aspectos de la conducta laboral de los vendedores, tales como escalas de autoevaluación, calificaciones de los supervisores, observaciones de campo y encuestas de satisfacción del cliente.

Capítulo 12 Análisis de costos
Capítulo 13 Evaluación del desempeño del vendedor

Capítulo 12



Análisis de costos

El análisis de costos real produce beneficios reales

Para enfrentar los desafíos comerciales actuales y mantener la competitividad en un mercado siempre variable, son esenciales la excelencia operativa, el control de costos y la atención al cliente. Los gerentes de ventas afrontan estos retos mediante la adopción de métodos más complejos de contabilidad y proyección de costos. Como se ve en el capítulo, el análisis de costos basado en actividades permite que los gerentes determinen la rentabilidad de clientes y productos, canales de distribución o áreas geográficas particulares.

La investigación de Chally sugiere que las tres capacidades esenciales que debe tener un ejecutivo de ventas son:

- Excelencia operativa, que conjunta la atención a la calidad y el control de costos (véase el capítulo 12).
- Adquisición y retención de talento (véase el capítulo 9).
- Atención al empleado y al cliente (véase el capítulo 2).

Gary Tubridy, vicepresidente senior del Alexander Group, resume la intersección de estos puntos:



> El desafío será aumentar los ingresos de manera rentable y productiva. Los ingresos tendrán que crecer más rápido que los gastos. Los ejecutivos de ventas necesitarán mejorar la productividad de sus organizaciones. Tendrán que aprovechar mejor los recursos humanos y los recursos de canales de ventas alternos, pues tendrán que introducir nuevos canales para mejorar servicios y cobertura a pequeños negocios y al mercado mediano que en la actualidad no atienden, y conducir todos estos recursos del canal adicional a las organizaciones de ventas existentes para aumentar la productividad. Y cuando esto se haga de manera adecuada, la organización contará con una magnifica maquinaria de trabajo que la hará distinguirse de sus competidores. Por eso creo que los mejores ejecutivos de ventas van a proyectar su presencia en los próximos años.

Un estudio de caso de Chally revela que pensar cuidadosamente en los recursos de una empresa y cómo emplearlos de la manera más eficaz mejora todo al final. Una empresa de productos/servicios bien establecida quería mejorar el servicio al cliente de su equipo de ventas. La compañía empleó a personal de ventas de campo, así como a gente de apoyo al servicio de ventas que estaba disponible mediante una línea telefónica gratuita. En un esfuerzo por mejorar el servicio al cliente, la empresa decidió dedicar una parte de su personal de apoyo al servicio de ventas a vendedores de campo particulares y a clientes individuales.

La investigación de Chally descubrió que los clientes que contaban con un representante de apoyo al servicio de ventas esmerado se sentían más satisfechos con la compañía y eran mejores clientes.

En comparación con los clientes sin este apoyo “dedicado”, los que sí lo tenían manifestaban:

- Calificaciones de servicio al cliente 18% más altas (mayor satisfacción con la empresa).
- Una probabilidad 15% mayor de comprar de nuevo.

- Un volumen de ventas 23% mayor (compraban más productos y servicios).
- Compras 30% mayores en productos consumibles con un "estándar" más bajo en costo en dólares/volumen alto (costos de venta menores de productos con márgenes más grandes).

Como resultado, asignar a este personal de apoyo a clientes particulares en lugar de que atendiera un número telefónico gratuito permitió que dicho personal entablara mejores relaciones con los clientes. Esta reestructuración generó un mejor servicio al cliente y más ventas.

Fuente: HR Chally Group, 2007.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

A muchos estudiantes de ventas y marketing les gusta enfocarse hacia el lado de los ingresos. Se pasan a puestos de ventas porque de este modo intervienen de manera directa en el logro de la venta, lo cual es parte esencial de la creación de negocios. Pero los costos también son importantes, y administrar los costos con cuidado es con frecuencia la diferencia entre un negocio próspero y otro que apenas sobrevive.

Después de completar este capítulo, usted podrá:

- Elegir el método adecuado de distribución de costos para varias situaciones de administración de ventas.
- Describir la forma en que esos métodos se llevarían a cabo.
- Analizar la importancia del rendimiento de activos administrados (RAA) y calcularlo.
- Aplicar el análisis de costos financieros a situaciones de administración de ventas con el fin de tomar decisiones.

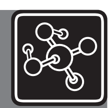
Hace no mucho tiempo, una compañía (que pidió permanecer en el anonimato) se fijó la meta de vender 100 000 unidades de determinado producto. Dejó de producir dos productos que eran similares e incrementó las ventas del producto preferido de 70 000 unidades a tres veces esa meta; es decir, 300 000 unidades. Ése fue un año histórico para la fuerza de ventas, pues ganó más dinero por persona que nunca. Sin embargo, cada unidad vendida produjo pérdidas de dos dólares en promedio. ¿Cómo fue posible que sucediera esto?

Se perdió más de medio millón de dólares porque la información relacionada con el desempeño no se reunió ni se compartió oportunamente. La creciente competencia en un mercado global hace que sea imperativo evitar estos errores. Más de la mitad de los mejores ejecutivos de ventas ve en la excelencia operativa, calidad y control de costos la fortaleza más valiosa que una empresa necesita para competir en el nuevo milenio.[1] Los costos fueron mayores de lo esperado, los precios más bajos de lo previsto —pues los compradores aprovechaban los descuentos por volumen— y, lo que es peor, la información no llegó a tiempo a quienes toman las decisiones.

El análisis de costos es complementario al análisis de ventas en la administración de la fuerza de ventas. Mientras el análisis de ventas se enfoca en los resultados logrados, el análisis de costos observa los costos incurridos en la producción de tales resultados y si los rendimientos justifican los gastos. Las compañías algunas veces llevan a la práctica sistemas y procedimientos con la intención de que incrementen las ventas, pero éstos no siempre producen aumentos en las utilidades. Para determinar si los rendimientos justifican los gastos, es necesario reunir, clasificar, comparar y estudiar los datos de costos de marketing, lo cual es la esencia del análisis de costos de marketing. (Véase en el recuadro Innovación 12.1 cómo las compañías necesitan datos de costos para auxiliarse en el cálculo de un análisis importante del cliente.)

El análisis de costos de marketing ayuda a identificar oportunidades para incrementar la eficacia de los gastos en esta materia. Las ventas se logran a cierto costo, y la productividad de marketing se enfoca en las ventas o utilidad de salida por unidad de entrada de esfuerzo de marketing. Por desgracia, a menudo es difícil que una empresa sepa qué son las relaciones entrada/salida sin realizar análisis detallados.

Innovación La determinación del valor vital del cliente 12.1



Conformar y mantener una fuerza de ventas es caro. Muchas compañías estudian cómo utilizar mejor sus caros y muy limitados recursos de fuerza de ventas. Una de las herramientas que emplean para ello es una medida de la "rentabilidad" o LTV (Life-time value) del cliente. Ésta es una medida del valor a largo plazo de un cliente. Las empresas han comenzado a entender que no todos los clientes son iguales. Algunos clientes que al principio se consideraban muy redituables, luego resultan no serlo tanto. Y es interesante observar que algunas veces los clientes más grandes en términos de ventas generadas son de los menos rentables en cuanto a margen bruto. ¿Por qué? Porque los clientes grandes demandan más y mejores servicios y a menudo negocian los precios, lo que genera menores márgenes de ganancia.

Es muy importante, entonces, analizar los costos asociados al comercio con estos clientes para evaluar su valor vital. El primer paso es contar con información actualizada sobre los costos reales de hacer negocios con el cliente. A menudo esto significa asignar a clientes específicos varios costos que, por lo general, se dejarían pasar por gastos generales. Es crucial, además, para el análisis de los costos de ventas y esencial para determinar el costo real en conservación de la relación con el cliente. Desde luego, esto no sólo implica el tiempo del vendedor, sino la cantidad del contacto de servicio del cliente, los términos de venta y los calendarios de pago.

La evaluación final del valor del cliente se basa en los objetivos de corto plazo de la empresa. Aunque algunas empresas no generen en este momento ventas muy rentables, es posible aumentar la rentabilidad al aplicar más y mejores recursos al cliente. Las compañías casi siempre desean tener la perspectiva de nuevos clientes grandes para asegurar su crecimiento y protegerse de la pérdida de sus clientes grandes actuales.

Bancos, como el Bank of America, se han esforzado en evaluar el valor vital del cliente. Como resultado, evalúan a cada cliente en términos de los movimientos que hacen con el banco, los costos de proporcionar dichos servicios y el potencial de nuevos negocios. En algunos casos, los resultados son sorprendentes. Por ejemplo, el Bank of America descubrió que casi la mitad de sus clientes minoristas no era rentable con base en los servicios proporcionados, fondos depositados y tarifas vigentes que se les cargaba. Por otra parte, los bancos también se dirigen a sus mejores clientes con ofrecimientos de más y mejores servicios, como tarjetas de crédito de platino y líneas hipotecarias de intereses bajos.

La mayor parte de las empresas genera hoy en día productos múltiples, los cuales vende en mercados múltiples. Para cada producto en el mercado, la mezcla de elementos de marketing es diferente. Sólo mediante el análisis de las relaciones específicas entre estos productos y el mercado la empresa logrará identificar las situaciones en que se debe incrementar o modificar la entrada de marketing, se debe permanecer en los niveles tradicionales de ésta o se debe reducir. Estos elementos simplemente no los produce la información que fluye de las operaciones normales de contabilidad. De manera similar, para desplegar a los vendedores de la compañía con más eficacia, el gerente de ventas necesita apreciar las relaciones salida/entrada por producto, territorio, cliente, canal de distribución, etc. El análisis de costos de marketing hace un cálculo de estas relaciones.

ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE COSTOS

La administración de ventas ha sido algo más lenta en adoptar el análisis de costos (también conocido como análisis de rentabilidad) que los análisis de ventas para administrar la función de ventas. La evidencia empírica indica que si lo hacen en algún sentido, es más probable que las empresas realicen análisis de rentabilidad por producto y no por cliente. Sólo alrededor de la mitad de las compañías lo realiza sobre alguna de estas bases, y menos de una tercera parte analiza las utilidades por las cuatro bases de productos, territorios, vendedores y clientes. Es interesante señalar que hoy en día las compañías han comenzado a examinar la autoridad de manejo de precios de los vendedores, que es un factor clave para determinar la rentabilidad global de cada cliente.[2]

Una razón tradicional de este descuido es que muchos de los sistemas de contabilidad no están diseñados todavía para satisfacer las necesidades de administración de marketing, ya que originalmente servían para informar acerca de los efectos agregados de las operaciones de una empresa con sus acreedores y accionistas. Después, estos sistemas se modificaron para permitir un mejor manejo de las ope-

raciones de producción de la empresa. Todavía ahora la mayor parte de los sistemas contables se orienta hacia los informes externos y el análisis de costos de producción.

Sin embargo, la integración de los sistemas de información en las compañías a lo largo de los pasados diez años ha permitido que los sistemas contables identifiquen e incluyan los tipos de costos y la información de las ganancias que necesitan los ejecutivos de ventas. Para un gerente de ventas, la clave es entender en qué forma se distribuyen los costos, ya que de esta manera es posible determinar la rentabilidad real de cualquier área, producto o mercado. Cualquier sistema de contabilidad se puede programar para tomar los costos directos de suministros y componentes, y agregarlos para llegar al costo del producto. El problema es sumar al costo de ese producto los costos de administración, suministros de oficina, almacenamiento, etc. Hay tres enfoques para la distribución de costos: costo pleno, análisis de contribución y costo basado en actividades (CBA). La elección de un enfoque de costo es muy importante para los gerentes de ventas; por ejemplo, se han distribuido erróneamente los territorios de ventas debido a que la información contable que empleaban los gerentes no asignaba los costos en forma apropiada.

Costo total *versus* contribución marginal

Los métodos más extendidos y tradicionales de contabilidad son el **costo total** (también conocido como utilidad neta) y el enfoque de **contribución marginal**. Los argumentos sobre cuál debe utilizarse han generado controversias al paso de los años.[3] Para apreciar bien esta controversia, es conveniente entender las diferencias entre costos directos e indirectos, y gastos específicos y generales.

Un costo directo se identifica específicamente con un producto o una función.[4] Este costo se incurre porque el producto o función ya existe o se está considerando. Si se eliminara el producto o función, el costo también desaparecería. Un ejemplo es el costo de llevar el inventario de un producto.

Un costo indirecto es un costo compartido porque está relacionado con varias funciones o productos. Aunque se descartara alguno de los productos o funciones, ese costo no se eliminaría. Más bien, la participación del costo y el previo apoyo por el producto o función que se eliminó, se trasladaría hacia los productos o funciones restantes. Un ejemplo de un costo indirecto son los gastos de viaje de un vendedor de una línea de productos múltiples. Aunque se eliminara un producto de los que vende el representante, el costo del viaje no se eliminaría.

El estado neto de resultados, también llamado de pérdidas y ganancias, suele distinguir entre costos y gastos. El término costos se limita a los materiales, mano de obra, energía, renta, etc., utilizados en la manufactura del producto. El costo de ventas en el siguiente estado neto de resultados conceptual refleja estos costos.

	Ventas
Menos:	costos de ventas
Igual a:	margen bruto
Menos:	gastos generales administrativos y de ventas
Igual a:	utilidad o ingreso neto antes de impuestos

Los gastos reflejan los demás costos incurridos en la operación del negocio, como el costo de publicidad y de mantenimiento de sucursales. No es posible relacionar los gastos tan bien como los costos a los productos específicos, puesto que son gastos generales asociados con hacer negocios. En el análisis de costos de marketing la distinción entre costos y gastos no es tan evidente, y a menudo estos términos se utilizan de manera indistinta.

Al igual que los costos, los gastos se clasifican en dos categorías amplias: gastos generales y específicos. Un gasto específico es como un costo directo: se identifica con un producto o función específica. Si se eliminara el gasto, también se descartaría el producto o función. Por ejemplo, si se eliminara el producto, no se incurriría en el gasto específico del sueldo del gerente del producto.

Un gasto general es como un gasto indirecto: no es posible identificarlo directamente con un objeto específico de medición de utilidades como un territorio, un vendedor o un producto. Así, el gasto no se eliminaría si determinado objeto se descarta. Un ejemplo es el sueldo del gerente de ventas cuando el objeto de medición es un producto en una compañía de productos múltiples. La eliminación del producto no eliminaría este sueldo.

Determinado costo o gasto puede ser directo para algunos propósitos de medición, e indirecto para otros. El objeto de la medición determina cómo debe tratarse este costo.

Si se trata de una línea de productos, los costos relacionados directamente con la manufactura y venta de dicha línea son directos, pero todos los demás gastos de negocios son indirectos. Si el objeto de medición se traslada a un territorio de ventas, algunos de los costos de medición de la línea de productos serían directos, y quedarían como costos directos relacionados con el territorio; algunos serían indirectos, y otros que eran indirectos se convertirían en directos. Por ejemplo[5]:

	Objeto de medición	
Costo	**Producto**	**Territorio**
Exhibidor de promociones de ventas	Directo	Directo
Compensación de representante de ventas	Indirecto	Directo
Sueldo del gerente de la línea de productos	Directo	Indirecto
Sueldo del presidente corporativo	Indirecto	Indirecto

Como se mencionó, hoy existe un debate sobre si se debe utilizar un enfoque de costo total o de contribución marginal en el análisis de costos de marketing. Los partidarios del enfoque de costeo pleno o utilidad neta arguyen que todos los costos deben distribuirse y contabilizarse de alguna manera para determinar la rentabilidad de cualquier segmento (por ejemplo, producto, territorio, vendedor) del negocio.

De acuerdo con este enfoque, cada unidad soporta no sólo sus propios costos directos, sino también una parte de los costos de hacer negocios de la compañía, conocidos como costos indirectos. Los partidarios del costo total sostienen que es posible rastrear muchos de los costos indirectos a la unidad que se está costeando a partir de una relación demostrable de costos. Si no existe una relación sólida, el costo se debe prorratear sobre una base razonable. En el enfoque de costeo total es factible determinar un ingreso neto para cada segmento de marketing; para ello se debe acoplar el ingreso del segmento con sus costos directos e indirectos.[6]

Los partidarios de la contribución marginal, por otra parte, sostienen que es engañoso distribuir los costos en forma arbitraria. Sugieren que sólo aquellos costos que es posible identificar específicamente con el segmento del negocio se deben deducir del ingreso producido por ese segmento para determinar lo bien que va. Cualquier excedente de ingresos sobre estos costos contribuye a los costos comunes del negocio y, por lo tanto, a las utilidades. El margen de contribución no distingue dónde se incurren los costos, sino simplemente si son variables o fijos. Así, la diferencia entre los costos de ventas y todos los costos variables (ya sea que se originen en manufactura, ventas o alguna función administrativa) se resta de los ingresos o ventas para producir el margen de contribución del segmento.

El enfoque de utilidad neta trata de determinar dónde se incurren los costos. La diferencia entre estos puntos de vista se resalta en la figura 12.1. No sólo el ingreso neto del segmento se obtiene en forma diferente en ambos enfoques, sino que los partidarios del margen de contribución tampoco se enfocan siquiera en el ingreso neto cuando se evalúa la rentabilidad de un segmento del negocio. Más bien, se enfocan en la contribución producida por el segmento después de ajustar los costos de ventas, que son directamente rastreables a éste.

Los partidarios de la contribución marginal están ganando la discusión. Aunque la contabilidad de los costos de distribución daba mayor importancia a una distribución de costo pleno, en la actualidad esa importancia ha pasado en gran medida a la contribución marginal;[7] ésta tiene una lógica inequívoca Si los costos relacionados con el segmento no se mueven con la eliminación del

segmento, ¿por qué deben distribuirse en forma arbitraria? Este hecho simplemente confunde y presenta un cuadro distorsionado, poco claro para la toma de decisiones de la administración. Los costos todavía se incurren después de que se elimina el segmento, pero deben ser soportados por los demás segmentos del negocio. Esa distribución muchas veces sencillamente daña la capacidad de estos segmentos para permanecer rentables. En las figuras 12.2 y 12.3 se ejemplifica este fenómeno.

El ejemplo se refiere a una tienda departamental con tres departamentos principales. Los gastos administrativos que aparecen en la figura 12.2 son todos costos fijos; se distribuyeron a los departamentos con base en el porcentaje total de ventas generado por cada departamento. Ésta es una base común de distribución a la que se hará referencia más adelante. Los que pugnan por el enfoque de costo total argumentarían que se debe eliminar el Departamento 1 por la pérdida neta de 12 500 dólares que generó.

Obsérvese lo que sucedería si esto se hiciera. En primer lugar, se perderían las ventas del departamento, pero también se eliminarían los gastos de ventas de 12 500 dólares. Sin embargo, los costos fijos de 25 000 dólares se deberán cargar ahora a otros departamentos. La distribución de estos costos con base en el porcentaje de ventas indica que el Departamento 2 no deja utilidades (véase la figura 12.3). Si se empleara el mismo argumento, también habría que considerar la eliminación de este departamento. Entonces los gastos administrativos de 50 000 dólares quedarían apoyados totalmente por el Departamento 3, lo que haría que éste fuera una pérdida total (y con ello toda la tienda). La conclusión sería cerrar la tienda, lo que quiere decir que la administración debe cerrar una tienda que deja utilidades simplemente porque un departamento mostró una pequeña pérdida en dinero, la cual es atribuible a una distribución arbitraria de costos fijos. De hecho, el Departamento 1 hace una contribución positiva a las utilidades, como se muestra en el estado de contribución marginal de la figura 12.4.

Un análisis de rentabilidad de contribución marginal en contraste con uno de costo total también se ve apoyado por el reconocimiento de que la mayor parte de los fenómenos de marketing están altamente interrelacionados. Por ejemplo, la demanda de un producto en una compañía que fabrica muchos productos, a menudo recibe la influencia de la disponibilidad de otros productos, mientras que la ausencia de uno de ellos tal vez provoque que la venta de otro baje. La línea entera de productos puede ser mayor que la suma de sus partes en términos de ventas y ganancias. El mismo argumento se aplica a otros segmentos de la mezcla de marketing. Tienen efectos interdependientes. El enfoque de contribución marginal reconoce implícitamente que hay sinergia mediante su énfasis en la contribución de cada segmento.

En suma, en general la distribución de costos indirectos para la evaluación del desempeño de los segmentos suele ser inadecuada. Esto es, cualquier medida de desempeño del segmento que incluya partes distribuidas de costos indirectos incluye factores que no reflejan realmente el desempeño del segmento como una entidad separada. Por lo tanto, no se debe hacer la distribución de costos indirectos si el propósito es medir un desempeño real.

FIGURA 12.1 **Diferencias en las perspectivas entre los enfoques de costo total y contribución marginal sobre el análisis de costos de marketing**

Enfoque de costo total		Enfoque de contribución marginal	
	Ventas		Ventas
Menos:	Costo de ventas	Menos:	Costos variables de fabricación
Igual:	Margen bruto	Menos:	Otros costos variables rastreables directamente al segmento
		Igual:	Contribución marginal
Menos:	Gastos de operación (incluida la parte distribuida al segmento de los gastos administrativos y generales de la compañía)	Menos:	Costos fijos rastreables directamente a productos Costos fijos rastreables directamente al segmento del mercado
Igual:	Ingreso neto del segmento	Igual:	Ingreso neto del segmento

FIGURA 12.2
Estado de pérdidas y ganancias por departamento, con el empleo de un enfoque de costo total

	Totales	Departamento 1 (en dólares)	Departamento 2 (en dólares)	Departamento 3 (en dólares)
Ventas	$500 000	$250 000	$150 000	$100 000
Costo de bienes vendidos	400 000	225 000	125 000	50 000
Margen bruto	100 000	25 000	25 000	50 000
Otros gastos				
Gastos de ventas	25 000	12 500	7 500	5 000
Gastos de administración	50 000	25 000	15 000	10 000
Total de otros gastos	75 000	37 500	22 500	15 000
Utilidad (pérdida) neta	25 000	(12 500)	2 500	35 000

FIGURA 12.3
Estado de pérdidas y ganancias si se elimina el Departamento 1

	Total	Departamento 2 (en dólares)	Departamento 3 (en dólares)
Ventas	$250 000	$150 000	$100 000
Costo de venta	175 000	125 000	50 000
Margen bruto	75 000	25 000	50 000
Otros gastos			
Gastos de ventas	12 500	7 500	5 000
Gastos de administración	50 000	30 000	20 000
Total de otros gastos	62 500	37 500	25 000
Utilidad (pérdida) neta	12 500	(12 500)	25 000

FIGURA 12.4
Contribución marginal por departamentos

	Totales	Departamento 1 (en dólares)	Departamento 2 (en dólares)	Departamento 3 (en dólares)
Ventas	$500 000	$250 000	$150 000	$100 000
Costos variables				
Costo de ventas	400 000	225 000	125 000	50 000
Gastos de ventas	25 000	12 500	7 500	5 000
Total de costos variables	425 000	237 500	132 500	55 000
Contribución marginal	75 000	12 500	17 500	45 000
Costos fijos				
Gastos administrativos	50 000			
Utilidad neta	25 000			

Contabilidad CBA

Durante la década pasada se registró un cambio significativo en la forma de ver los costos por parte de contadores y gerentes. En lugar de centrarse en la razón del costo (horas laborables para fabricar un producto), este nuevo modelo identifica y esboza la relación de causa y efecto entre los costos y los resultados organizacionales deseados. Como resultado, quienes toman decisiones de marketing averiguan cuestiones como el grado de rentabilidad de hacer negocios con determinado cliente, o el grado de servicio al cliente al cual éste deja de ser rentable.

El **costo basado en actividades (CBA)** se basa en la sencilla premisa de que casi todas las empresas apoyan la fabricación (o producción), comercialización y distribución de bienes y servicios al consumidor. Como se presenta en la figura 12.5, un sistema de CBA consiste en tres componentes de información básicos en relación con la empresa: recursos, actividades y objetos de costo. Los objetos de costo se asocian a productos, canales y clientes, todos los cuales son en particular pertinentes para los comercializadores. Para este análisis es básico entender que los recursos de la compañía (gente, dinero y activos organizacionales) sirven como impulso de las actividades necesarias

para desarrollar, producir, comercializar y ofrecer servicio a productos dirigidos al consumidor. Por ejemplo, para hacer una visita de ventas a un cliente se necesitan varios recursos, como tiempo del vendedor (recurso humano) y activos organizacionales (auto, computadora, teléfono celular y otros aditamentos). Tras identificar los recursos, éstos se asignan a actividades. Por ejemplo, considere la cantidad de visitas de servicio que efectúa una empresa a un cliente. De manera intuitiva, parece lógico suponer que los clientes que requieren visitas frecuentes de este tipo le cuestan más a la empresa que el cliente que pocas veces las solicita. Por desgracia, no era posible capturar esas diferencias con los sistemas contables de costos tradicionales.[8]

Considere un ejemplo: suponga que una oficina tiene la responsabilidad de vender dos tipos de productos y cuenta sólo con un equipo de vendedores para venderlos. Cada uno de ellos representa 50% de las ventas de la oficina. La actividad importante en esta situación sería el número de visitas de ventas por producto. Si los wamómetros digitales (WD) requieren tres visitas para cerrar el trato y los tricómetros precisan dos, entonces el número de visitas totales para cerrar dos ventas (una de cada producto) es cinco. Con el uso del costeo basado en actividades, al WD se le asignan 60% de los costos de la oficina porque es más difícil de vender, y al tricómetro, 40%. Los enfoques de contribución o de costo pleno asignarían 50% de los costos fijos de cada producto con base en el volumen de ventas. Observe la diferencia en el ingreso que se muestra en la figura 12.6; ¿tomaría la administración las mismas decisiones si utilizara el CBA en vez del margen de contribución?

PROCEDIMIENTO

El procedimiento general que se sigue para realizar un análisis de rentabilidad o costos implica en primera instancia especificar el propósito por el cual se lleva al cabo el estudio. Conocer el propó-

FIGURA 12.5 **Diagrama de costo basado en actividades**

Fuente: Adaptado de James M. Reeve, "Activity-Based Cost Systems for Functional Integration and Customer Value", en Michael J. Stahl y Gregory M. Bounds (comps.), *Competing Globally through Customer Value: The Management of Strategic Suprasystems*, Nueva York, Quorum Books, 1991, p. 501.

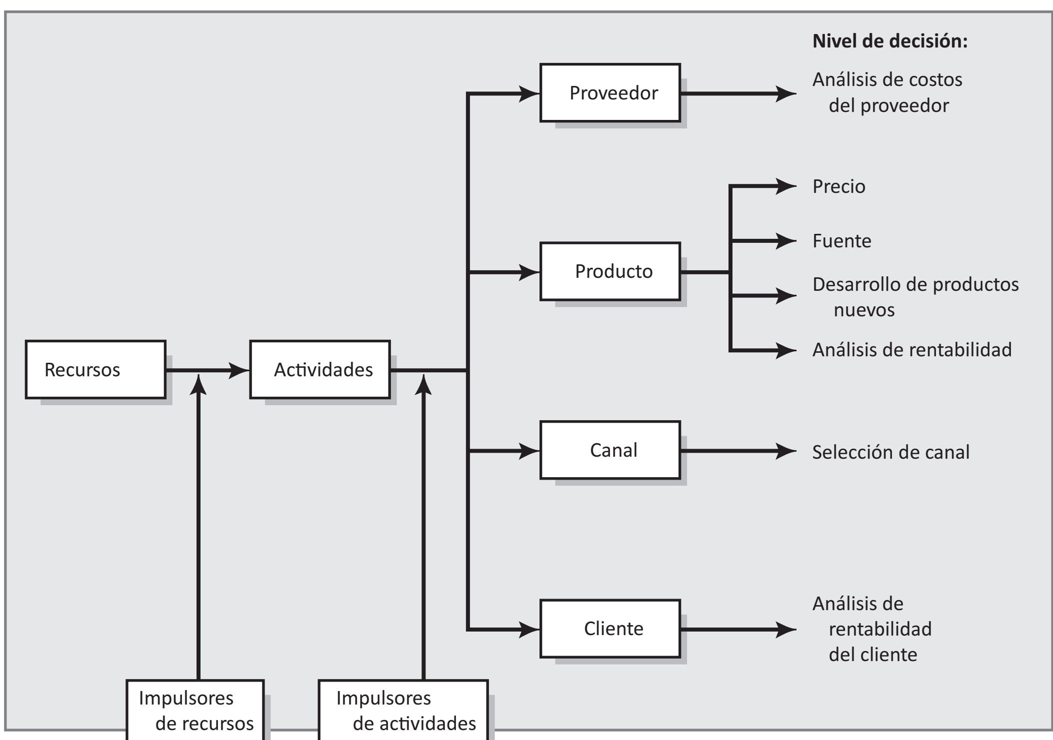


FIGURA 12.6
Comparación de los métodos de contribución y CBA

Fuente: Robert A. Dwyer y John F. Tanner, Jr., *Business Marketing: Connecting Strategy Relationships and Learning*, Nueva York, McGraw-Hill, 1999.

	Wamómetro digital (en dólares)			Tricómetro (en dólares)
Ventas	$545			$545
Menos costos variables*	320			335
Contribución marginal	$225			$210
		Método de contribución		
Menos costos fijos de manufactura†	85	50	50	15
Menos costos fijos de ventas‡	30	25	25	20
Ingresos, con el empleo de CBA	$110			$185
Ingresos, con el empleo de la contribución marginal		$150	$135	

* Incluye comisión pagada a vendedores, así como costos directos de manufactura y envío.
† Total de costos fijos de manufactura = 100 dólares, pero distribuidos con base en la complejidad de la instalación y otras actividades del proceso de manufactura en CBA.
‡ Total de costos fijos de ventas (gastos administrativos generales y gastos de oficina de ventas) = 50 dólares, pero distribuidos con base en el wamómetro digital que requiere seis visitas por cada cuatro del tricómetro que usa CBA.

sito ayuda a determinar los centros de costos funcionales. El siguiente paso es distribuir los costos de las cuentas naturales a dichos centros. Después se asignan los costos funcionales a los segmentos adecuados de acuerdo con bases razonables. Por último, se suman los costos de ventas, y se determina la contribución del segmento. Por cierto, el término *segmento* se utiliza aquí para significar una parte del negocio, no en el sentido normal de segmento de mercado.

El proceso se muestra en la figura 12.7. Aunque el diagrama es simple, su ejecución no es fácil. Se tienen que tomar decisiones difíciles sobre qué **costos de ventas** o gastos se van a tratar como fijos, semifijos o variables y la manera en que deben distribuirse diversos costos a los segmentos.

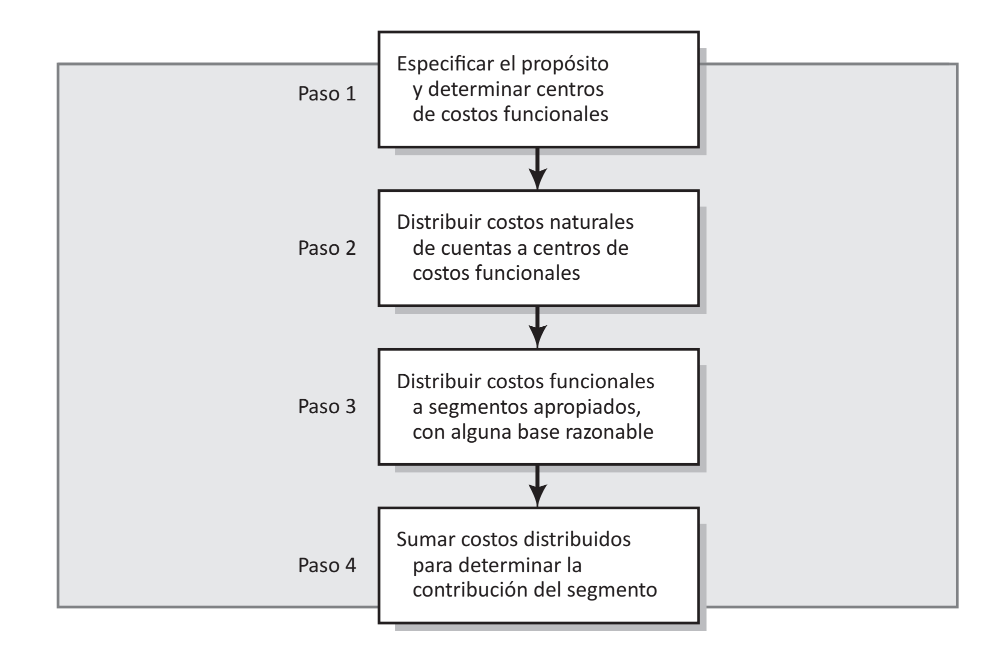
Como se mencionó, el primer paso en un análisis de rentabilidad de marketing es determinar el propósito para el cual se realiza. ¿Se quiere investigar la rentabilidad de los diversos productos de la línea? ¿O se quiere determinar la rentabilidad de las sucursales, clientes o vendedores? La decisión es esencial, porque el tratamiento de los diversos costos y gastos depende de ese propósito.

Desde un punto de vista ideal, la empresa desearía separar todos sus costos o ingresos en bloques de construcción o módulos, que fueran lo más pequeños posible, sin dejar de ser significativos.[9] Tal desglose permite que se agreguen tantos elementos de construcción como sea necesario para generar el análisis de rentabilidad de los diversos segmentos del negocio. Un ejemplo de un bloque de construcción o módulo básico de costo es el sueldo de un gerente de ventas regionales, el cual es un gasto general cuando se trata de determinar la rentabilidad de varias líneas de productos. Pero ese mismo sueldo del gerente de ventas es un gasto específico y necesita considerarse cuando se determina la contribución de la región a las utilidades.

Un buen análisis de rentabilidad requiere que los diversos costos se fragmenten en gastos directos e indirectos para que sea posible realizar las agregaciones adecuadas. Lo que se mide apropiadamente como directo y lo que debe tratarse como indirecto o general depende del propósito del estudio. Los gerentes de ventas suelen preocuparse más por la rentabilidad de varias regiones, sucursales, vendedores y clientes; sólo se preocupan remotamente por la rentabilidad de varios productos. Es más probable que el sueldo de un vendedor, por lo tanto, se trate como gasto directo, que como indirecto; mientras que el sueldo de un gerente de producto será indirecto cuando lo que importe sea la rentabilidad de regiones, sucursales, vendedores o clientes. La investigación de la rentabilidad de la línea de productos requiere exactamente el tratamiento opuesto, lo que ejemplifica de nueva cuenta la importancia de especificar el propósito del estudio.

En el segundo paso de un análisis de rentabilidad, se tienen que distribuir los costos de las cuentas naturales hacia centros de costos funcionales. Las cuentas naturales son las categorías de costos utilizadas en el ciclo normal de contabilidad. Estos costos incluyen sueldos, salarios, alquileres, calefacción, energía, impuestos, gastos de automóviles, materias primas y suministros de oficina. Se llaman cuentas naturales porque llevan el nombre de sus categorías de gastos.

FIGURA 12.7
Pasos en la conducción de un análisis de rentabilidad de marketing



Las cuentas naturales no son la única forma de clasificar costos. En la contabilidad de costos de manufactura, por ejemplo, a menudo los costos se clasifican de acuerdo con el propósito para el que se incurrieron. Así, los salarios de producción se desglosan en categorías de costos de forjado, torneado, esmerilado, laminado, pulido y montaje. Éstas son categorías de cuentas funcionales porque reconocen la función realizada, que es el propósito de incurrir en el costo.

El análisis de costos de marketing tiene una orientación similar. Reconoce que tanto los costos de marketing como los gastos administrativos y generales de ventas se incurren para algún propósito. Como Edmund D. McCarry afirmó con tanta elegancia hace años: "El término función debió definirse para satisfacer el propósito para el cual se usa. La función del corazón no es simplemente latir, que es su actividad, sino más bien suministrar al cuerpo un flujo continuo de sangre". [10]

Los sueldos que se pagan en una sucursal podrían, por ejemplo, dirigirse para desempeñar funciones como ventas directas, publicidad, procesamiento de pedidos y concesión de crédito. Un análisis de costos funcionales incluiría la distribución de los sueldos totales que se pagan en la oficina a estas diversas funciones. En la figura 12.8 se enlistan las principales cuentas funcionales, útiles en el análisis de costo de marketing.

Como se indica en la figura 12.7, el tercer paso en la realización de un análisis de costos o rentabilidad es distribuir los costos funcionales a los diversos segmentos del negocio. Se necesita reconocer de inmediato que no son fijas las bases de distribución, más bien dependen del buen criterio de quien toma las decisiones y lo que cree que son bases "razonables".

Una base que se utiliza con frecuencia es dividir los gastos de acuerdo con el volumen alcanzado, lo que se encuentra en línea sobre la contabilidad de costos tradicional. Así, si un gerente de ventas regionales tiene a su cargo seis sucursales, y una de ellas realiza 25% de las ventas de la región, a ésta se le cargaría una cuarta parte del sueldo y gastos del gerente. Este método se emplea a menudo por su sencillez.[11]

No obstante, es erróneo distribuir los costos por volumen de ventas, ya que este método no reconoce los propósitos para los que se incurrieron los costos, que es la razón de un análisis de costos funcionales. Es posible que la sucursal fuera de manejo problemático y que exigiera 50% del tiempo del gerente. En este caso, se le debe cargar la mitad de su sueldo. Suponga lo opuesto, que la sucursal se maneje sin problemas. El gerente pocas veces tuvo que intervenir en las actividades de la sucursal, así que sólo le dedicó 10% de su tiempo y esfuerzo. En este caso, sólo se cargaría a la sucursal una décima parte del sueldo del gerente de ventas para determinar su contribución a las utilidades. Como Horngren, el distinguido contador de costos, afirmaba hace años: "El costo de los

esfuerzos es independiente de los resultados realmente obtenidos, en el sentido de que los costos están programados por la administración, no determinados por las ventas. Más aún, la distribución de costos con base en las ventas en dinero significa una redundancia".[12] Así, la tendencia es hacia la distribución de costos basada en actividades.

Las relaciones causales suelen ser diferentes para distintas cuestiones. En la figura 12.9 se muestran algunas bases comunes para distribuir costos funcionales a grupos de productos, clases de tamaño de cuentas y territorios de ventas. El recuadro Liderazgo 12.2 resalta lo importante que llega a ser un desglose adecuado para el manejo de las actividades de los vendedores.

El cuarto paso del proceso es sumar los costos distribuidos al segmento. Los costos para los que no hay una relación causal directa se quedan sin distribuir al determinar la contribución del segmento. Una comparación de las contribuciones de segmentos similares indica entonces la medida correctiva que se tomaría, si es que hay alguna.

EJEMPLO DEL PROCESO

Como ejemplo del proceso de un análisis de costo o rentabilidad, considere la situación que enfrentó Hurricane Performance Bicycle Company (figura 12.10), que tenía pérdidas de más de 160 000 dólares en su sucursal de Orlando.[13] Suponga que el gerente de ventas se interesa en analizar la sucursal con mayor profundidad para ver dónde rastrear la pérdida, si en los representantes de ventas o en los clientes.

El gerente ha completado el primer paso en un análisis de costos: decidió que el propósito del análisis es aislar la contribución a las utilidades de los diversos representantes de ventas de la sucursal. Lo siguiente que debe hacer es distribuir los gastos generales de ventas y administrativos incurridos por la sucursal, según el estado de resultados, a las diversas cuentas funcionales. Para mantener simple el ejemplo, no se manejarán en forma separada los costos equivocados en manufactura, aunque un análisis de la contribución marginal más profundo debe reflejar estas diferencias. En vez de ello, se asume que el costo de ventas es un cargo fijo para la sucursal de Orlando, lo que significa que el gerente necesita concentrarse en distribuir sólo los gastos de ventas y administrativos de los grupos de costos funcionales.

En la parte de arriba de la figura 12.11 se observan las categorías de costos funcionales y en la primera columna del lado izquierdo se enlistan las categorías de cuentas naturales. Las partidas individuales indican la forma en que se prorratea un costo natural total de acuerdo con el propósito. Nótese que la suma de todos los costos funcionales en un renglón es igual al costo natural de ese renglón; esto es, todos los costos naturales se contabilizan en la distribución.

Los detalles en la división de costos dependen de la operación de la sucursal. En este caso, la sucursal pagó en el año anterior 309 000 dólares en salarios, los cuales se distribuyeron de la siguiente forma: gerente de la sucursal, 78 000 dólares; cuatro vendedores, 179 000; almacenista, 24 000, y encargado de procesamiento de pedidos y envíos, 28 000. Los salarios del gerente de la sucursal y los vendedores se cargaron a los gastos directos de ventas porque es el propósito por el cual se incurrió en ellos.

De manera similar, los sueldos del personal de oficina y almacén se cargan a sus funciones principales. La cuenta funcional de venta directa se carga también con las comisiones que ganaron los cuatro representantes; además de su sueldo base, a todos los vendedores se les pagó una comisión

FIGURA 12.8
Principales cuentas funcionales que son útiles en el análisis de costos de marketing

- Ventas directas
- Publicidad y promoción de ventas
- Diseño del producto y empaque
- Servicios de productos técnicos
- Descuentos y rebajas en ventas
- Costos de garantías
- Investigación de mercado
- Almacenamiento y manejo
- Inventarios
- Empacado, envíos y entrega
- Procesamiento de pedidos/tecnología de la información
- Servicio a clientes
- Facturación y registro de cuentas por cobrar
- Mercancía devuelta

FIGURA 12.9 **Grupos de costos funcionales y bases para su distribución**

Grupo de costos funcionales	Base de distribución: A grupos de productos	Base de distribución: A clases de tamaños de cuentas	Base de distribución: A territorios de ventas
1. **Ventas, costos directos:** Visitas personales por vendedores y supervisores a clientes y clientes en perspectiva. Sueldos de ventas, pago de incentivos, viajes y otros gastos.	Tiempo de ventas dedicado a cada producto, como los muestran los informes de visitas de ventas especiales u otros estudios especiales.	Número de visitas de ventas multiplicado por el tiempo promedio de cada visita, como se muestra en informes especiales de visitas de ventas, u otros estudios especiales.	Directos.
2. **Ventas, costos indirectos:** Supervisión en el campo, gastos de oficina de ventas en el campo, gastos administrativos de ventas, capacitación de vendedores, administración de ventas. Investigación de mercado, desarrollo de nuevos productos, estadísticas de ventas, servicios de tabulación, contabilidad de ventas.	En proporción con el tiempo directo de ventas, o registros de tiempo por proyecto.	En proporción con el tiempo directo de ventas, o registros de tiempo por proyecto.	Cargo igual para cada representante de ventas.
3. **Publicidad:** Costos de medios de difusión, como TV, radio, carteleras, periódicos, revistas. Costos de producción de anuncios, sueldos del departamento de publicidad.	Directo, o análisis de espacio y tiempo por medio de difusión; otros costos en proporción con los costos de los medios.	Cargo igual a cada cuenta, o número de consumidores finales y clientes en perspectiva en el área de negocios de cada cuenta.	Directo, o análisis de registros de circulación de los medios.
4. **Promoción de ventas:** Promociones orientadas al consumidor, como cupones, pruebas de producto, premios. Promociones en la industria, como rebajas de precios, exhibiciones en puntos de compra, publicidad cooperativa.	Directo, o análisis de registros fuentes.	Directo, o análisis de registros fuente.	Directo, o análisis de registros fuente.
5. **Transportación:** Ferrocarriles, camiones, barcazas, etc.; pagos a transportistas por entrega de bienes terminados de plantas a almacenes, y de almacenes a clientes. Costos del departamento de tráfico.	Tasas aplicables multiplicadas por tonelaje.	Análisis de muestreo de conocimientos de embarque.	Tasas aplicables multiplicadas por tonelaje.
6. **Almacenamiento y embarque:** Almacenamiento de bienes terminados, inventarios en almacenes. Alquiler (o costos equivalentes), cargos de almacenes públicos, seguros contra incendios e impuestos en inventarios de bienes terminados, etc. Manejo, ensamble y descarga físicas de furgones de ferrocarril, camiones, barcazas, para el embarque de bienes terminados de almacenes y molinos a clientes. Mano de obra, equipo, espacio, y costos de materiales.	Espacio en almacén ocupado por el inventario promedio. Número de unidades de embarque.	Número de unidades de embarque.	Número de unidades de embarque.
7. **Procesamiento de pedidos:** Verificación y procesamiento de pedidos de clientes, fechas de embarque, coordinación con planeación de producción, transmisión a producción, preparación de facturas para clientes. Contabilidad de fletes. Créditos y cobranzas. Manejo de efectivo. Reserva para deudas incobrables. Sueldos, suministros, espacio y costos de equipo (fax, impresoras, etcétera).	Número de líneas de pedidos.	Número de líneas de pedidos.	Número de líneas de pedidos.

de 1% de las ventas. Los cargos de publicidad reflejan tanto una cuenta natural como el costo de una cuenta funcional. Los cargos de publicidad suelen mantenerse en una categoría separada en el ciclo normal de contabilidad, y su nombre expresa su propósito. Lo mismo sucede con los cargos de transporte.

Los portes y suministros que la oficina consume se emplearon para apoyar las funciones de procesamiento de pedidos y facturación, por lo que se distribuyeron a esta categoría. Los costos de material de empaque, asimismo, se distribuyeron a almacenamiento y embarque, porque ésa es la función para la cual se emplearon. Los gastos de viajes reflejan los de alimentación, alojamiento y otros incurridos por los representantes de ventas para realizar su principal función de ventas; es por ello que estos costos se distribuyeron así.

Tal vez el único costo de cuenta natural que requiere mayor explicación es el alquiler. La compañía pagaba 70 dólares por pie cuadrado de espacio de oficina, y 20 por pie cuadrado de espacio de almacén. Estos costos se distribuyen a las cuentas funcionales en proporción al espacio empleado en cada actividad. En forma más particular, las funciones de procesamientos de pedidos y ventas utilizaron 100 de los 500 pies cuadrados de oficina que la compañía alquilaba; los vendedores y el gerente de ventas ocuparon el resto. La distribución de los costos de 95 000 dólares correspondientes a la renta de almacenes y embarques reflejan los 4 750 pies cuadrados de espacio de almacén que la compañía alquila a razón de 20 dólares por pie cuadrado.

Para determinar la contribución de cada vendedor a las utilidades, es necesario distribuir todos los costos funcionales pertinentes a los vendedores. Los costos que tienen alguna relación causal con el nivel de actividad deben ser distribuidos; éstos incluyen sueldos, comisiones y gastos de viaje. Por el contrario, los costos que no se afectan con el nivel de actividad no se distribuyen; el alquiler de la oficina es un ejemplo. Incluso si se despidiera a un vendedor, este costo no cambiaría; por ello no se debe distribuir.

En la figura 12.12 se presentan muchos de los datos sobre los cuales se basan las distribuciones para generar el análisis de rentabilidad por vendedor de la figura 12.13. En la figura 12.13 se muestra el margen bruto por vendedor. A partir de esa cifra, se restan todos los gastos directos para obtener la contribución por vendedor a las utilidades. En seguida se considera cada categoría de gastos.

Ventas directas

En las **ventas directas**, los conceptos de sueldo y comisión necesitan poca explicación; reflejan lo que cada representante recibe y la comisión de 1% que cada quien ganó en lo que se vendió. Para determinar los gastos de viaje por representante de ventas se dividió el total de gastos de viaje entre el número de visitas; de esta manera se genera el costo por visita, o sea 190 dólares. Los registros

FIGURA 12.10
Ejemplo de estado de resultados

Estado de resultados de
Hurricane Performance Bicycle Company (en dólares)
Oficina en Orlando

Ventas		$4 963 500
Costo de ventas		4 061 000
Margen bruto		902 500
Gastos de ventas y administrativos		
Sueldos	$309 000	
Comisiones	49 635	
Publicidad	254 000	
Timbres postales y papelería	980	
Materiales de empaque	60 840	
Cargos de transporte	182 520	
Gastos de viajes	76 000	
Alquiler	130 000	
Total de gastos de ventas y administrativos		1 062 975
Ganancia (pérdida) neta		$ (160 475)

Liderazgo El asalto a la compañía: los colchones en las cuentas de gastos de viajes y atenciones a los clientes 12.2



Susan Yeaple no tenía intención de escuchar una conversación ajena, pero al estar sentada en su escritorio ese viernes por la tarde, escuchó de manera casual algo que le preocupó mucho. Para su sorpresa, se enteró de que era práctica común que los vendedores aplicaran la "regla de 10%" al preparar sus cuentas de gastos de la compañía. Explicado en forma sencilla, el empleo de esta regla significaba aumentar todos los gastos (alimentos, kilometraje, etc.) en 10%. Después de considerar qué era apropiado hacer, decidió permanecer callada; sin embargo, fue a la sección de nóminas y pidió que se retuviera 10% del cheque de cada vendedor, para transmitir el mensaje de que esta práctica no se toleraría más en el futuro.

La experiencia de Yeaple es mucho más común de lo que se cree, ya que casi todos los gerentes de ventas tienen por lo menos una anécdota acerca de vendedores que defraudan a la compañía en sus cuentas de gastos. Los fraudes relacionados con gastos de viajes y atenciones, de hecho, crecieron más de 200% desde 1996, y exceden el crecimiento de todos los demás tipos de fraude corporativo. En específico, cerca de 60% de los gerentes de ventas informan haber descubierto a algún vendedor cometiendo fraude en su cuenta de gastos. Es interesante observar que casi una cuarta parte (22%) comenta haber tenido algún caso en que el vendedor colocara en su lista de gastos un bar de desnudistas como "restaurante".

Tampoco sorprende saber que los gerentes crean que es crucial revisar las cuentas de gastos; 58% revisa cada mes las cuentas de gastos de todo su personal de ventas, mientras que otro tercio lo hace de cuando en cuando. Sólo 5% indicó no revisar nunca las cuentas de sus vendedores.

Hay dos fraudes comunes asociados a las cuentas de viajes y atenciones. El primero es disfrazar gastos. Esta práctica sucede cuando los vendedores gastan en una comida personal o compran un artículo personal y lo cargan como gasto de negocios. Las empresas ya instituyeron análisis detallados de reportes de visitas y calendarios de trabajo respecto de los gastos de viajes y atenciones. Cada vez más, los gerentes también solicitan una explicación completa de los gastos en donde se indique qué, cuándo y dónde se adquirió el artículo. Si los gastos son de una comida o algún otro servicio, debe especificarse en el informe el nombre del cliente. El segundo fraude con estos gastos son los gastos aumentados. Como su nombre lo indica, significa cargar 100 dólares de gastos por una comida de 50 dólares en el informe de gastos. Desde luego, la petición de recibos reduce en gran medida esta clase de problema.

Fuente: Jay Boehmer, "Expense Fraud Explodes", *Business Traveler News,* 11 de agosto de 2003, pp. 1, 68-69.

de contabilidad de la sucursal permitieron la identificación de gastos de viaje por representante de ventas. El software de administración de contactos, como GoldMine, permite a los gerentes de ventas y a los vendedores identificar las visitas por tipo (como visitas a nuevas cuentas, visitas en frío, visitas a clientes), así que los gerentes de ventas pueden utilizar el software para rastrear el tiempo que pasan con los vendedores en el campo. Este costo no se distribuye en el ejemplo porque tal información no estaba disponible, y sin ella no hay una base razonable de causa y efecto para hacer la distribución.

Publicidad

El panel A de la figura 12.12 presenta una lista de la cantidad gastada en publicidad por cada producto. Cuando estos montos se dividen entre el número de unidades vendidas, se generan los siguientes cargos de publicidad por unidad (en este caso en dólares):

A: \$120 000 ÷ 6 450 unidades = \$18.60/unidad

B: \$ 80 000 ÷ 10 060 unidades = \$7.95/unidad

C: \$ 54 000 ÷ 13 910 unidades = \$3.88/unidad

Para determinar los gastos de publicidad soportados por cada vendedor, los cargos publicitarios por unidad se multiplican por el número de bicicletas de cada modelo que vende cada representante.

El número de unidades del producto vendido es una base muy común para distribuir los gastos de publicidad. Otras dos bases comunes son el número de perspectivas aseguradas y el número de tran-

FIGURA 12.11 **Distribución de cuentas naturales a cuentas funcionales**

		Cuentas funcionales				
Cuentas naturales		**Ventas directa**	**Publicidad**	**Almacenamiento y embarques**	**Procesamiento de pedidos y facturación**	**Transportación**
Sueldos	$ 309 000	$257 000		$ 24 000	$28 000	
Comisiones	49 635	49 635				
Publicidad	254 000		$254 000			
Portes y suministros	980				980	
Materiales de empaque	60 840			60 840		
Cargos de transporte	182 520					$182 520
Gastos de viajes	76 000	76 000				
Alquiler	130 000	28 000		95 000	7 000	
	$1 062 975	$410 635	$254 000	$179 840	$35 980	$182 520

FIGURA 12.12 **Datos básicos empleados en la distribución**

A. Información por producto

Productos	**Precio de venta por unidad (en dólares)**	**Costo por unidad (en dólares)**	**Margen bruto por unidad (en dólares)**	**Cantidad vendida en el periodo**	**Ventas en el periodo (en dólares)**	**Gastos de publicidad (en dólares)**
A	$230	$180	$50	6 450	$1 483 500	$120 000
B	180	150	30	10 060	1 810 800	80 000
C	120	100	20	13 910	1 669 200	54 000
				30 420	$4 963 500	$254 000

B. Información por vendedor

Vendedor	**Número de visitas de ventas**	**Número de pedidos**	**Número de unidades vendidas**			
			A	**B**	**C**	**Total**
Nicholls	75	50	1 400	2 210	3 410	7 020
Pogue	125	65	1 725	2 725	3 515	7 965
Vilwock	100	50	1 711	2 609	3 506	7 826
Tucker	100	80	1 614	2 516	3 479	7 609
	400	245	6 450	10 060	13 910	30 420

sacciones de las ventas. La decisión para asignar gastos de publicidad con base en el número de unidades vendidas es discutible. Aunque es común el modelo de unidad de producto vendido, no es difícil encontrar argumentos en contra. Es posible argumentar, por ejemplo, que los gastos de publicidad son fijos por un periodo y, como son costos fijos, los vendedores productivos no deben tener que asumir una carga de publicidad más grande que los improductivos. Se argumenta, también, que el modelo por unidades se refiere a la publicidad como una consecuencia de las ventas y no como su causa, y por lo tanto el esquema infringe el principio de control al que se refiere antes, el cual señala que deben buscarse factores que controlen el costo funcional.

Si bien ambas argumentaciones tienen bases, se usará la base por unidad de producto para asignar gastos de publicidad menores o más bajos por tres razones: 1) el modelo por unidad es muy común, 2) no hay una opción claramente preferida en la bibliografía, 3) el ejemplo está diseñado para ilustrar el proceso del análisis de costo, no para proporcionar la última palabra en todos los matices posibles. Sin embargo, usted debe estar enterado de que la decisión sobre cómo asignar gastos de publicidad o cualquiera de las categorías del costo llega a cambiar las conclusiones fundamentales que uno extrae respecto a lo beneficioso de un segmento particular.

FIGURA 12.13 **Análisis de rentabilidad por vendedor (en dólares)**

	Total	Nicholls	Pogue	Vilwock	Tucker
Ventas					
Producto A	$1 483 500	$ 322 000	$ 396 750	$ 393 530	$ 371 220
Producto B	1 810 800	397 800	490 500	469 620	452 880
Producto C	1 669 200	409 200	421 800	420 720	417 480
Ventas totales	4 963 500	1 129 000	1 309 050	1 283 870	1 241 580
Costo de ventas					
Producto A	1 161 000	252 000	310 500	307 980	290 520
Producto B	1 509 000	331 500	408 750	391 350	377 400
Producto C	1 391 000	341 000	351 500	350 600	347 900
Total de costo de ventas	4,061,000	924 500	1 070 750	1 049 930	1 015 820
Margen bruto	902,500	204 500	238 300	233 940	225 760
Gastos					
Ventas directas:					
Sueldos	179 000	40 000	45 000	46 000	48 000
Comisiones	49 635	11 290	13 091	12 839	12 416
Viáticos	76 000	14 250	23 750	19 000	19 000
Publicidad:					
Producto A	120 000	26 047	32 093	31 833	30 028
Producto B	80 000	17 575	21 670	20 748	20 008
Producto C	54 000	13 238	13 646	13 611	13 506
Almacenamiento y embarques	60 840	14 040	15 930	15 652	15 218
Procesamiento de pedidos	980	200	260	200	320
Transportación	182 520	42 120	47 790	46 956	45 654
Total de gastos	802 975	178 759	213 229	206 837	204 149
Contribución (pérdida) a utilidades	$ 99 525	$ 25 741	$ 25 071	$ 27 103	$ 21 611

Almacenamiento y embarques

Respecto al **almacenamiento y los embarques,** el análisis de los beneficios realizado por los representantes de ventas no incluye una asignación para el salario de las personas encargadas del almacenamiento, porque ese sueldo continuaría sin importar lo que haya vendido cualquier representante de ventas. En vez de ello, se asignan a los vendedores todos los costos de empaquetado por unidad, cuyo monto es de dos dólares por bicicleta.

Procesamiento de pedidos

El sueldo del oficinista no se asigna a los vendedores porque no hay ninguna relación causal entre las ventas individuales de un representante y ese sueldo. De igual forma, el cargo del alquiler de la oficina no se asigna a esta actividad. Los costos del **procesamiento de pedidos** se asignan a los costos directos para el franqueo y los suministros. Los costos de procesamiento de pedidos están más directamente ligados al número de pedidos, lo cual produce una asignación de cuatro dólares por pedido.

Transporte

El cargo por **transporte** tiene un monto de seis dólares por bicicleta. Éstos se cargan a los representantes de venta individuales según el número de bicicletas que hayan vendido. Cuando todos estos

gastos se suman y se restan del margen bruto, se encuentra que cada representante contribuye con ganancias. Ese resultado plantea un dilema para el gerente de ventas de la empresa. La sucursal no es provechosa, pero cada representante de ventas en ella contribuye con ganancias. Se reconoce que los representantes de ventas tal vez no han hecho una contribución muy grande. Si hubiera un estándar de beneficio para cada vendedor, sería posible comparar el rendimiento con el estándar. Este ejemplo demuestra la diferencia entre un análisis de rendimiento, en el que un estándar de comparación se establece de antemano, y un costo directo y el análisis de rentabilidad.

El gerente de ventas de la compañía podría comparar las contribuciones de ganancia de los representantes en el ramo de Orlando con las de otros representantes de ventas y hacer un análisis similar para otros ramos. Si los vendedores de Orlando contribuyeran menos, esto indicaría que la nómina en la sucursal tal vez era demasiado alta para la cantidad de bicicletas vendidas. Entonces, el gerente de ventas probablemente pensaría en quitar a uno o más representantes del territorio, o bien, aumentar el número de llamadas o cambiar la mezcla de sueldo/comisión en el paquete de programas de compensación de los vendedores. Otras estrategias serían cerrar el almacén asociado a la sucursal o cerrar la sucursal. Las implicaciones de beneficio de cada estrategia serían diferentes; sin embargo, sería posible calcularlas si las empresas mantienen las ventas y los registros de costo con pequeñas unidades. A la inversa, cuando se agregan registros básicos a totales más grandes y se almacenan de esa manera en el sistema contable de la empresa, esos análisis aislados y explotados se excluyen.

Suponga que el gerente de ventas sintió que por razones estratégicas no debía cerrar la sucursal o almacén. En vez de ello, consideró la reubicación de un representante de la sucursal a otra oficina y territorio. Como un cambio así se suele implicar gastos de empresas habitualmente considerables e interrupciones personales al representante, el gerente de ventas no tomó estas reubicaciones a la ligera. Suponga, por lo tanto, que él quiso averiguar la rentabilidad de cada cuenta al vendedor y a la empresa.

Las figuras 12.14 y 12.15 contienen, respectivamente, los niveles de actividad de Tucker, el representante de "peor" desempeño en términos del análisis contenido en la figura 12.12, desglosado por cuenta y la contribución resultante de beneficio de cada cuenta basada en los mismos criterios de asignación usados antes. El análisis ilustra la operación del principio del iceberg.

Aunque Tucker en general contribuye al beneficio, una cuenta genera una pérdida, y ésta puede remontarse al número de bicicletas ordenadas por Cooper, quien asimismo ordena cada vez que Tucker llama, pero el tamaño de orden promedio es muy bajo. Llamadas menos frecuentes tal vez sean la respuesta; menos llamadas producirían las mismas ventas netas, pero reducirían los gastos de viaje de Tucker cargados a Cooper. El análisis también revela que aunque Allen compró la mayor parte de las bicicletas, Brown era la cuenta más provechosa que Tucker tenía. Una vez más, sería imposible saber esto si Hurricane Performance Bicycle Company no empleara el análisis modular de costos de comercialización.

Los análisis de ganancia por segmento de marketing no le dicen al gerente de ventas de Hurricane Performance Bicycle Company o a cualquier otro gerente qué hacer. Sin embargo, les proporcionan información básica para realizar elecciones inteligentes.

Prospectos y problemas

El ejemplo anterior, aunque básico, revela tanto la promesa como algunos de los problemas asociados con el análisis de costos de control de comercialización. La ventaja real es la oportunidad que esto les proporciona a los gerentes para aislar el segmento del negocio más provechoso, así como aquellos que generan pérdidas. Esta información permite mejorar la planificación y control de las actividades de la empresa. Cuando se combina con técnicas apropiadas de análisis de ventas (véase el capítulo 13), estas acciones les brindan a los gerentes de ventas una formidable arma analítica para manejar la función del personal de ventas.

El ejemplo también ilustra los problemas asociados con la técnica. Los análisis de ventas requieren que los datos estén disponibles de forma pormenorizada. Algunas veces es costoso generar ciertos datos y muy caro mantenerlos, pero sistemas de información sofisticado como el software de la

FIGURA 12.14
Actividades de Tucker desglosadas por cuenta

Clientes de Tucker	Número de unidades compradas	Número de pedidos	Número de visitas de ventas			
			A	B	C	Total
Allen	50	35	807	1 258	1 567	3 632
Brown	25	20	645	880	1 043	2 568
Cooper	25	25	162	378	869	1 409
Total	100	80	1 614	2 516	3 479	7 609

FIGURA 12.15
Análisis de utilidades de Tucker desglosadas por cliente

	Total	Allen	Brown	Cooper
Ventas				
Producto A	$ 371 220	$185 610	$148 350	$ 37 260
Producto B	452 880	226 440	158 400	68 040
Producto C	417 480	188 040	125 160	104 280
Total de ventas	1 214 580	600 090	431 910	209 580
Costo de ventas				
Producto A	290 520	145 260	116 100	29 160
Producto B	377 400	188 700	132 000	56 700
Producto C	347 900	156 700	104 300	86 900
Total de ventas	1 015 820	490 660	352 400	172 760
Margen bruto	225 760	109 430	79 510	36 820
Gastos				
Ventas directas				
Sueldos	48 000	24 000	12 000	12 000
Comisiones	12 416	6 001	4 319	2 096
Viáticos	19 000	9 500	4 750	4 750
Publicidad:				
Producto A	30 028	15 014	12 000	3 014
Producto B	20 008	10 004	6 998	3 006
Producto C	13 506	6 083	4 049	3 374
Almacenamiento y embarques	15 218	7 264	5 136	2 818
Procesamiento de pedidos	320	140	80	100
Transportación	45 654	21 792	15 408	8 454
Total de gastos	204 149	99 798	64 740	39 611
Contribución (pérdida) a las utilidades	$ 21 611	$ 9 632	$ 14 770	$ (2 791)

empresa y el software de gestión de contacto ayudan a bajar el costo. El sistema debe ser capaz de seleccionar y agregar solamente aquellas entradas apropiadas al segmento del negocio que se está analizando. Como lo indica el ejemplo, existe a menudo la duda en cuanto a qué gastos deberían ser asignados y qué bases deberían usarse para asignar estos gastos. La mayor parte de las bases de asignación apropiadas llegan a generar una discusión animada entre los que están involucrados. Las asignaciones no deben tomarse a la ligera porque éstas afectan en última instancia la rentabilidad de un segmento; al mismo tiempo, sin embargo, por lo general no hay respuestas perfectas en cuanto a cómo se deben asignar los gastos. Así, establecer un buen control de comercialización de costos suele tomar mucho tiempo ejecutivo, el cual es caro.

Las ventajas son mayores que los costos. Un número creciente de empresas se ha beneficiado al poner en práctica el análisis de costos de mercado.[14]

Rendimiento de activos administrados

Ventas y análisis de costo proporcionan al gerente de ventas dos técnicas financieras que resultan relevantes para controlar la función del personal de ventas. La primera mide los resultados logrados

y la segunda el costo por producir tales resultados. El ingrediente financiero importante que queda fuera de estos análisis, es el de los activos necesarios para alcanzar tales resultados. La compañía requerirá comprometer, como mínimo, capital de trabajo en forma de cuentas por cobrar e inventarios para apoyar la función de ventas.[15] El rendimiento producido sobre los activos que se emplearon en cada segmento de negocio aporta a los gerentes de ventas una útil variación de análisis de costos más tradicionales para evaluar y controlar diversos elementos de la función de ventas personales.

La fórmula para el **rendimiento de activos administrados (RAA)** refleja tanto el margen de contribución relacionado con determinado nivel de ventas como la rotación del activo.[16] En particular es como sigue:

RAA = contribución como porcentaje de ventas × tasa de rotación del activo

La fórmula indica que es posible mejorar el rendimiento para un segmento del negocio, ya sea mediante un incremento del margen de utilidad de las ventas o manteniendo el mismo margen de utilidad e incrementar la tasa de rotación del activo. La fórmula sirve para evaluar segmentos o seleccionar la mejor opción de las estrategias que se están considerando.

Piénsese, por ejemplo, en el uso del RAA para evaluar el desempeño de dos sucursales. En la figura 12.16 se encuentran los datos financieros básicos. Nótese que la sucursal A vendió más que la sucursal B y el margen bruto en estas ventas fue más alto, tanto en total como en porcentaje de ventas, debido a la mezcla de productos. Más aún, la contribución a las utilidades totales de la compañía fue mayor en el caso de la sucursal A que en el de la sucursal B, y las ganancias como porcentaje de ventas fueron de 10% en la sucursal A y sólo de 6.3% en la sucursal B. Por todas estas normas, la sucursal A tuvo una mejor actuación.

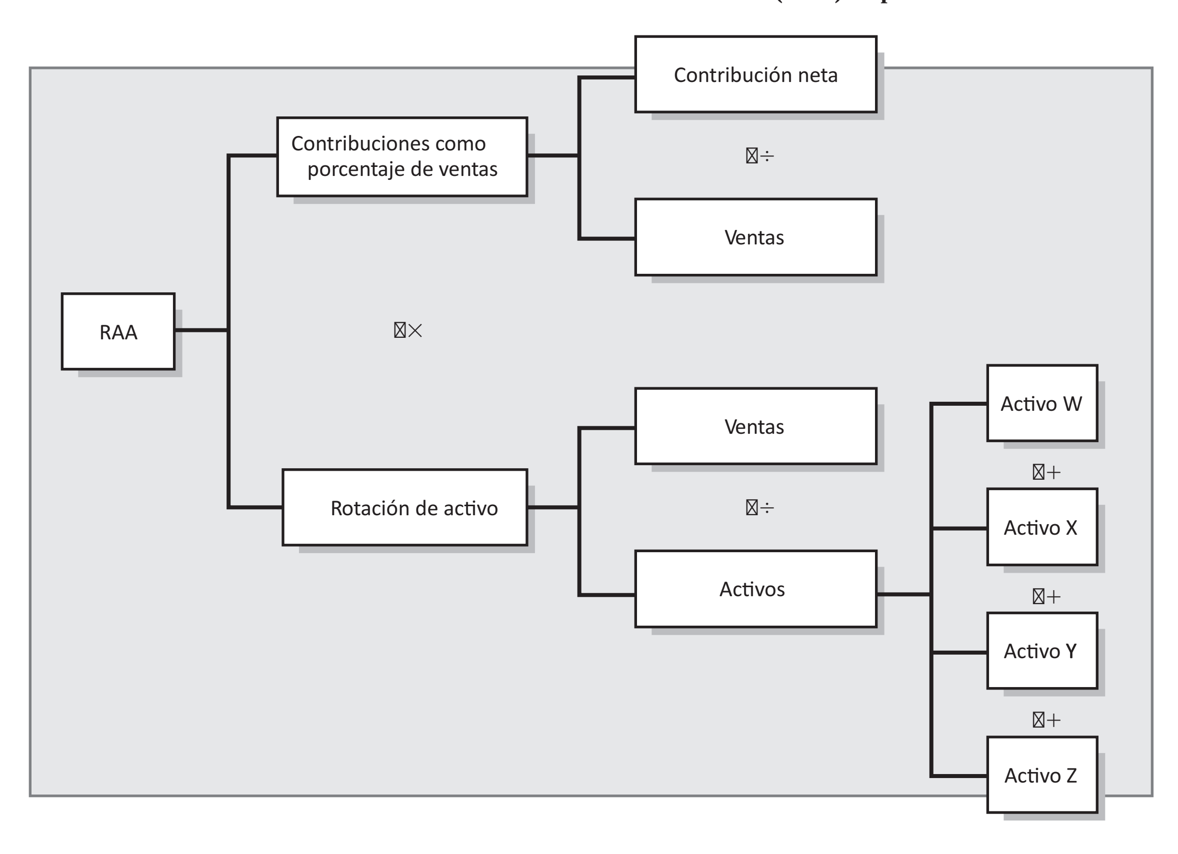
Sin embargo, estos criterios desconocen los activos necesarios para generar estos resultados. Considere que cuando la inversión en los activos —que en el ejemplo son las de cuentas por cobrar y los inventarios para cada sucursal— es factorizada, entonces el panorama cambia. La sucursal B requirió un compromiso más pequeño del capital de la empresa. En consecuencia, la sucursal B tenía la capacidad de efectuar una rotación de activos dos veces más rápida que la sucursal A, y es por ello que el rendimiento sobre la inversión fue más alto en la sucursal B que en la A.

Aunque es posible emplear la fórmula básica del RAA para proporcionar información útil a la administración, los elementos de juicio que aporta se pueden magnificar si se descompone la fór-

FIGURA 12.16
Análisis de rendimiento en activos administrados

	Sucursal A	Sucursal B
Ventas	$2 500 000	$1 500 000
Costo de ventas	2 000 000	1 275 000
Margen bruto	500 000 (20%)	225 000 (15%)
Menos gastos variables de sucursal:		
Salarios	155 000	80 000
Comisiones	25 000	10 000
Gastos de oficina	30 000	20 000
Viáticos y entretenimiento	40 000	20 000
	250 000	130 000
Contribución de la sucursal a utilidades	250 000	95 000
Inversiones de la sucursal		
Cuentas por cobrar	500 000	150 000
Inventarios	750 000	225 000
	1 250 000	375 000
Ganancias como porcentaje de ventas	10.0%	6.3%
Rotación	2.0	4.0
Porcentaje de rendimiento en activos administrados de la sucursal	20.0%	25.2%

FIGURA 12.17 **Modelo de rendimientos sobre activos administrados (RAA) ampliado**

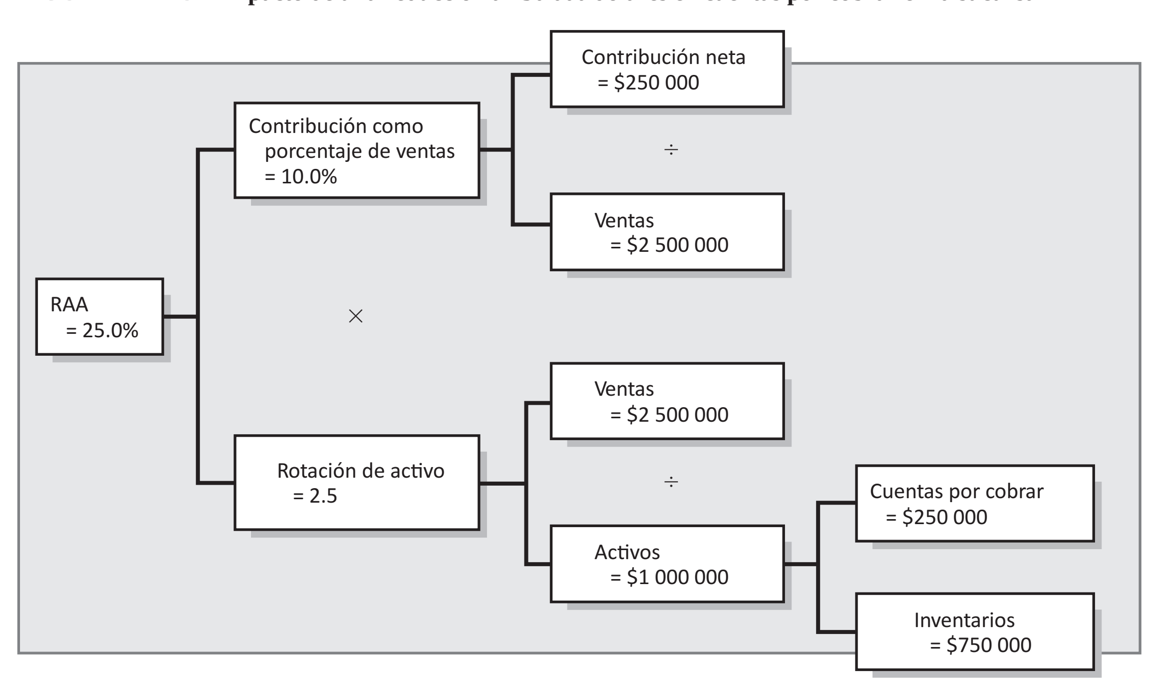


mula básica en sus componentes. El primer componente (contribución como porcentaje de ventas) es igual a la proporción de la contribución neta dividida entre las ventas. El segundo componente (la tasa de rotación del activo) equivale a las ventas divididas entre los activos que se necesitan para producir tales ventas. Es factible ampliar cada uno de los componentes del segundo nivel. Sería posible, por ejemplo, desglosar el componente de ventas por producto o vendedor y hacer lo mismo con los activos para evaluar el efecto de cada producto o vendedor sobre la rentabilidad. Otra posibilidad es decidir ampliar dentro sus elementos detallados sólo uno de los componentes de segundo nivel de las contribuciones netas, ventas y activos. Explorar uno más de los componentes de la ecuación permite que la administración rastree el impacto de diversos escenarios de tipo "qué pasaría si".

En la figura 12.17, por ejemplo, se presenta un diagrama del modelo de rendimiento sobre activos, con el componente de activos ampliado. Cada uno de los recuadros se aplica al segmento del negocio que se analiza. Ya se vio, por ejemplo, que la sucursal B tenía un RAA más alto que la sucursal A. Con el modelo ampliado la administración exploraría rápidamente lo que sería posible hacer para traer los rendimientos al resultado deseado. Los datos de la figura 12.16 indican, por ejemplo, que el monto invertido en cuentas por cobrar e inventarios como porcentaje de ventas varía entre ambas sucursales.

	Sucursal A	**Sucursal B**
Cuentas por cobrar como porcentaje de las ventas	$\frac{500\,000}{2\,500\,000} = 20\%$	$\frac{150\,000}{1\,500\,000} = 10\%$
Inventarios como porcentaje de las ventas	$\frac{750\,000}{2\,500\,000} = 30\%$	$\frac{225\,000}{1\,500\,000} = 15\%$

FIGURA 12.18 **Impacto de una reducción a 250 000 dólares en cuentas por cobrar en la sucursal A**



Lógicamente, es probable que la administración se pregunte qué le sucedería al RAA en la sucursal A si las cuentas por cobrar o las cuentas como porcentaje de ventas, o ambas, se redujeran a los niveles existentes en la sucursal B. En la figura 12.18 se rastrea la consecuencia de lo que una reducción en las cuentas por cobrar a 10% de las ventas (250 000 dólares) en la sucursal A propugnaría por su rentabilidad al poner en práctica mejores procedimientos de facturación y seguimiento. El ejemplo en el que se supone que no hay ventas perdidas por estos esfuerzos de facturación, se demuestra que los rendimientos se alinearían directamente con este único cambio. Con esa misma facilidad, la administración podría simplemente evaluar las consecuencias en utilidades de, por decir 5, 10 y 15% de bajas en ventas para determinar lo sensibles que son los rendimientos de la sucursal a un cambio en los procedimientos de facturación.

Los activos administrados, en suma, agregan otra dimensión importante al cuadro de control financiero. La inversión requerida para una iniciativa de negocios necesita ser reconocida porque es posible maximizar las utilidades de largo plazo con sólo alcanzar el nivel óptimo de inversión en cada activo. Por desgracia, como se señaló antes, los comercializadores han abrazado con mayor lentitud el tema de costos, que el análisis de ventas. Es claro que a pesar de su fuerte atractivo intuitivo, los análisis de costos o rentabilidad y el análisis de rendimiento de activos tienen mucho camino que recorrer antes de que lleguen a ser tan extendidos como el análisis de ventas en el manejo de la función de ventas personales.

Resumen

El análisis de costos de marketing trata de aislar los costos fallidos en la producción de bajos niveles de ventas para determinar la rentabilidad de éstas por segmento de negocios. El análisis de costos de marketing sirve para investigar la rentabilidad de las regiones, sucursales, territorios, clientes o diversos canales de distribución.

La mayor parte de las empresas han adoptado con mayor lentitud el análisis de costos que el análisis de ventas para estudiar sus actividades de marketing. Parte de este retraso se explica por el hecho de que muchos costos relacionados con hacer negocios no se ingresan en el sistema de con-

tabilidad de la compañía en su forma más útil para la toma de decisiones. Es necesario, así, volver a trabajar estos costos para que sean más útiles. La adopción de sistemas de contabilidad de costos basados en actividades (CBA) ha ayudado a incrementar la utilidad del análisis de costos.

Para realizar un análisis de costos de marketing, se utiliza un enfoque de costo pleno, de margen de contribución o de CBA. El enfoque de costo pleno distribuye todos los costos de hacer negocios, aun los costos fijos, a uno de los segmentos de operación. El enfoque de margen de contribución sostiene que sólo aquellos costos que es factible identificar específicamente con el segmento del negocio deben deducirse del ingreso producido por ese segmento. Es posible defender lógicamente el margen de contribución desde una perspectiva de toma de decisiones. Un enfoque CBA es similar al del margen de contribución, pero el costo de cada actividad se define y distribuye.

Hay cuatro pasos para realizar un análisis de costo de marketing. El primero es especificar el propósito del estudio. En segunda instancia, los costos de las ventas naturales deben distribuirse a centros de costos funcionales. A continuación, el tercer paso consiste en distribuir los costos funcionales a segmentos apropiados de operación, con el empleo de algunas bases razonables. Aquí, uno observa aquellos factores que tienen una relación de causa y efecto con el costo. Por último, el cuarto paso es sumar los costos distribuidos para lograr determinar la contribución del segmento.

El rendimiento administrado sobre activos (RAA) proporciona al gerente de ventas una herramienta financiera para controlar la función de ventas personales. El RAA es el producto de la contribución a la utilidad, como un porcentaje de ventas multiplicado por la rotación de los activos. Se ha encontrado que la rotación de los activos se calcula al dividir las ventas entre los activos que se requieren para producir tales ventas. La fórmula reconoce que el gerente de ventas tiene sólo activos limitados con los cuales trabajar. Es posible maximizar las utilidades producidas por la función de ventas personales sólo si cada activo se dedica a su mejor uso. El RAA en la actualidad está menos extendido que los análisis de ventas o costos en el manejo de la función de ventas personales.

Términos clave

costo total
contribución marginal
costo basado en actividades (CBA)
costos de ventas
  ventas directas
  publicidad
  almacenamiento y embarque
  procesamiento de pedidos
  transporte
rendimiento de activos administrados (RAA)

Preguntas para analizar

1. "Nuestros costos están fuera de control", afirmaba Rosemary Harper, principal funcionaria financiera de Broadway United. "En particular, me preocupa el nivel de costos de marketing, especialmente para la fuerza de ventas." Con una fuerza de ventas de 235 personas, Broadway vende hardware de computación y paquetes de software a instituciones financieras. Harper apoya las recomendaciones de una asesora de ventas de reducir la fuerza de ventas en 50% y contratar una tercera fuerza de ventas que consista en agentes del fabricante a los que se pagaría una comisión directa. La reducción en la fuerza de ventas significaría que diez gerentes distritales de ventas perderían su empleo. El puesto de gerente de capacitación de ventas también sería eliminado, puesto que, de acuerdo con la compañía asesora, los agentes del fabricante no necesitan capacitación. Harper pretendía mantener sólo a los mejores representantes de ventas y eliminar a los otros en este proceso de reducción de 50%. "Aquellos representantes de ventas experimentados que siguieran con Broadway no necesitarían tanta capacitación como para justificar que se conserve el departamento de capacitación de Broadway", observó Harper. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la propuesta hecha por la empresa de asesoría? ¿Es posible que una compañía recorte tantos costos con tanta rapidez?
2. La publicidad tiene un efecto sinérgico. Por ejemplo, en el caso de la compañía Hurricane Performance Bicycle Company, el gasto de publicidad de 254 000 dólares del producto A tuvo un efecto positivo en los productos B y C y también en la compañía. Además, el dinero gastado

en determinado periodo tiene un efecto de traspaso a periodos futuros. ¿Qué recomendaciones haría usted para manejar estas situaciones?

3. Rite-Way Corporation, un fabricante de una línea de instrumentos de escritura, ha completado un análisis de RAA para todos sus productos. El modelo de lujo en su línea de plumas fuente se vende en 5.50 dólares, pero produce un RAA de 8.3%, bastante por debajo del promedio de 23.5% de los demás productos. La administración considera que los crecientes costos en materias primas, como oro y plata, están más allá del control de Rite-Way. ¿Debe eliminar Rite-Way sus productos de lujo? ¿Debe eliminar Rite-Way las comisiones pagadas a los representantes de ventas por las ventas de lujo?
4. El gerente de ventas de la sucursal A (figura 12.16) se decepcionó con los resultados. El 20% del RAA de la sucursal estaba por debajo de las expectativas. La siguiente fue la respuesta del gerente de ventas: "Muy bien, desean mejores resultados, entonces vamos a elevar las ventas en 10% por lo menos. Pero tendremos que recortar los precios en 5% para hacerlo." ¿Beneficiará esto a la sucursal A?
5. Las cuentas por cobrar son demasiado altas en la sucursal A de la figura 12.16. Un analista de ventas recomienda dar responsabilidades de crédito y cobranzas a la fuerza de ventas. Los representantes de ventas recibirían objetivos enfocados a reducir las cuentas por cobrar en 20%. Los que cumplieran sus objetivos ganarían un porcentaje adicional de 1% de las ventas como comisión. ¿Funcionará esto? Otro analista sostiene que puesto que la fuerza de ventas no está capacitada en crédito y cobranzas, las cuentas por cobrar deben excluirse de los cálculos del RAA. ¿Esta usted de acuerdo? ¿Qué le sucedería al RAA de la sucursal A si se excluyeran las cuentas por cobrar?
6. Dado el siguiente estado de resultados de la compañía XYZ, distribuya las cuentas naturales a las cuentas funcionales.

Compañía XYZ
Estado de pérdidas y ganancias
2007

Ventas		$1 676 000
Costo de ventas		1 003 000
Margen bruto		$ 673 000
Gastos de ventas y administrativos		
Salarios:		
Vendedores	120 000	
Gerente de ventas	30 000	
Personal de oficina	38 000	
Personal de almacén	30 000	
Comisiones	16 760	
Publicidad	93 800	
Timbres postales	450	
Suministros:		
Oficina	200	
Almacén	500	
Empaques	30 000	
Transporte	80 290	
Gastos de viaje	40 000	
Alquiler:		
Ventas	15 000	
Almacén	35 000	
Procesamiento de pedidos	10 000	
Calefacción y electricidad:		
Ventas	7 000	
Almacén	18 000	
Procesamiento de pedidos	5 000	
Total de gastos de ventas y administrativos:		$ 570 000
Utilidad (pérdida) neta		$ 103 000

7. Nancy Troyer, gerente de ventas de InterCraft, fabricante y distribuidor de marcos y suministros para cuadros, se hallaba en medio de una fuerte discusión con representantes del departamento de contabilidad de la empresa. La discusión giraba en torno del nuevo sistema de costos que el departamento de contabilidad aplicaba para facilitar la función de ventas. El tema en ese momento era la manera en que los gastos de automóvil de cada vendedor debían distribuirse, pues los vendedores manejaban ocho líneas de productos y vendían a tres diferentes tipos de puntos de ventas: tiendas de suministros de oficina, librerías y puntos de ventas de suministros de especialidades de artes y artesanías. La situación se complicaba todavía más porque además se esperaba que los representantes de ventas atendieran nuevas ventas y asistieran a ferias industriales en sus territorios propios y contiguos. ¿Cómo recomendaría usted que se distribuyeran los costos si lo que desea Troyer es determinar la rentabilidad de cada vendedor? ¿Y en caso de que quisiera determinar la rentabilidad de cada línea de producto? ¿Y de cada cliente?
8. A usted se le proporciona la siguiente información sobre dos vendedores: el vendedor A gana un sueldo de 22 000 dólares, en comparación con los 23 000 dólares del vendedor B. Ambos reciben una comisión de 1%. La publicidad cuesta tres dólares por unidad. Los gastos de envío consisten en dos dólares por unidad. El procesamiento de cada uno de los pedidos suma un dólar. Los gastos de viaje llegan a 50 centavos por visita. Su tarea es calcular la contribución a las utilidades (o pérdidas) de cada vendedor.

Vendedor	Número de visitas	Número de pedidos	Unidades vendidas	Total de ventas (en dólares)	Costo de artículos vendidos (en dólares)
A	200	250	15 000	$750 000	$600 000
B	295	230	18 000	900 000	720 000

9. Como gerente de ventas de M.N.O. Company, usted está tratando de evaluar el desempeño de dos distritos. Ha decidido analizar la manera en que cada distrito ha manejado los activos que utilizó en la función de compras. A partir de la siguiente información, determine el RAA de cada distrito.

		Distrito 1 (en dólares)		Distrito 2 (en dólares)
Ventas		$800 000		$500 000
Costo de artículos vendidos		624 000		390 000
Margen bruto		176 000		110 000
Gastos variables distritales				
Sueldos	$49 600		$31 000	
Comisiones	8 000		5 000	
Gastos de oficina	9 600		6 000	
Viajes	12 800		8 000	
Total de gastos		80 000		50 000
Utilidad (pérdida) neta		96 000		60 000
Inversión distrital en activos:				
Cuentas por cobrar		120 000		45 000
Inventarios		200 000		80 000
Ganancias como porcentaje de ventas		0.12		0.12
Rotación		2.5		4.0

10. Sylvie Faivre, analista de ventas para Bouvre Cheese Company, ha terminado su análisis de uno de los distritos del sur. Este distrito era candidato a consolidación, puesto que la administración consideraba que las ventas no eran lo que se esperaba. Sylvie sugirió que primero era preciso que ella determinara el rendimiento de los activos distritales manejados, antes de que se tomara

alguna decisión respecto de la modificación del territorio. La siguiente es la información necesaria para calcular el RAA para el distrito (las cifras están en dólares):

Sueldos		$4 500 000
Costo de ventas		4 000 000
Margen bruto		500 000
Menos gastos variables de la sucursal:		
Sueldos		$ 175 000
Comisiones		30 000
Gastos de oficina		35 000
Viajes y diversión		55 000
		295 000
Contribución distrital a utilidades	$ 205 000	
Inversiones distritales:		
Cuentas por cobrar	750 000	
Inventarios	900 000	
	$1 650 000	

Determine el RAA para el distrito. ¿Qué sucedería si se redujeran los inventarios 20%? ¿Cuánto tendrían que incrementarse las ventas para permitir que el RAA promedio de la empresa fuera de 25%? La administración de Bouvre cree que los sueldos están demasiado elevados y está considerando una reducción de 15%. Suponga que esto no tiene efecto sobre las ventas, pero, ¿cómo afectaría al RAA distrital?

Reto de liderazgo: creo que esa venta salió cara

Barry Jefferson no entendía por qué le costaba trabajo obtener información. Como vicepresidente de ventas de la región occidental de Digital Dimension Manufacturing, quería saber cuánto le costaba a la empresa que un vendedor hiciera una visita de trabajo. Sin duda, la compañía sabría cuánto costaba hacer una visita de trabajo. Por desgracia, mientras más investigaba el problema, más se advertía que Digital Dimension no manejaba bien sus costos de ventas.

Digital Dimension era un fabricante establecido de componentes de alta tecnología. Sus productos se empleaban en una variedad de otros productos; desde computadoras hasta aparatos de alta tecnología (refrigeradores, lavavajillas, etc.). Todo producto que requiriese un chip de computadora usaba, prácticamente, los productos de la empresa. De manera que la compañía trataba con una amplia variedad de clientes, desde empresas muy grandes hasta medianas. En este momento, Digital Dimension prácticamente efectuaba todas sus operaciones dentro de Estados Unidos, aunque algunos de sus clientes fueran empresas globales muy grandes.

Barry tenía 150 vendedores en 10 distritos al oeste del Mississippi. Él sabía que el costo de hacer una venta variaba en gran medida entre la fuerza de ventas. Casi la mitad de ésta tenía asignados a clientes individuales; de hecho, algunos incluso tenían oficinas dentro de las instalaciones del cliente. Para los clientes muy grandes, Digital Dimension contaba hasta con cuatro vendedores dedicados a una sola cuenta. Otros vendedores (la mayoría recientes) eran responsables de visitar a clientes más pequeños y menos establecidos, así como de generar nuevos negocios de posibles clientes.

Él habló con su colega, Kim Reese, vicepresidenta de ventas de la región oriental; ella le había confirmado su frustración con la actual falta de información. Le pidió su apoyo para una junta con Grace Hart, vicepresidenta ejecutiva de ventas, con el propósito de encontrar la manera de mejorar el costo de hacer negocios de Digital Dimension. Cuando Barry llegó a su oficina, pensó en lo que debería decir en la junta.

Preguntas para analizar

1. Si usted estuviera en el lugar de Barry Jefferson, ¿qué cree que sería importante comentar en una junta con Grace Hart sobre los costos de ventas en Digital Dimension?
2. ¿Qué información necesitaría conocer para calcular el costo de una visita de trabajo en la empresa?
3. Si usted fuera Grace Hart, ¿qué le preguntaría a Barry Jefferson acerca del tema de implantar un plan de análisis de costos?

Representación de papeles: CanDo Coffee Service

Situación

Levita Wampley asumió el cargo de vicepresidenta de ventas de CanDo Coffee Service hace siete meses. Antes de CanDo, ella trabajó 12 años para un importante proveedor de servicios de alimentos de restaurante en diversos puestos de ventas y administración de ventas. CanDo atiende sobre todo oficinas y fábricas medianas y grandes, a las cuales provee con cafeteras, café en grano, filtros y tazas para varias áreas de descanso en sus instalaciones. La zona geográfica en que opera es el estado de Florida, con concentraciones en las principales zonas urbanas. En total, CanDo cuenta con cerca de 2 100 clientes establecidos y una fuerza de ventas de 25 personas, más dos gerentes de ventas. Los vendedores por lo general visitan a todos sus clientes una vez a la quincena para ver que todo esté bien, limpiar el equipo cuando sea necesario y aprovisionarlos. Los vendedores manejan una camioneta de CanDo, la cual deben mantener bien aprovisionada con artículos de su almacén local. CanDo opera con un muy buen margen de ganancia, pues en esencia proporciona un servicio cautivo a sus clientes, quienes están muy dispuestos a pagar bien por evitarse la molestia de hacerlo ellos mismos.

Levita está convencida de que debe abordar el siguiente problema. Debido a los diversos requerimientos de viaje de las rutas de los vendedores, al parecer, las distancias variables de las casas de los vendedores al almacén local de CanDo, las diferencias en la naturaleza de las instalaciones de los clientes (tamaño, distribución, facilidad de acceso, etc.) y a la variación del número de áreas de descanso en cada instalación que atienden, la fuerza de ventas experimenta una creciente sensación de inequidad. Los vendedores reciben una combinación de salario y comisiones, y éstas se basan en la rentabilidad de cada territorio de ventas. Los costos fijos y variables asociados al territorio se asignan según el componente de ganancias. Y, para complicar más la situación, también existe la posibilidad de un componente de bono con base en la obtención de clientes nuevos. Esta mezcla de compensaciones no es el problema; el problema es obtener con eficacia la cifra de rentabilidad mensual del territorio para que los pagos de comisiones sean justos y equitativos conforme a las diferentes situaciones del cliente y requerimientos de viaje.

En el pasado, la rentabilidad final se calculaba mediante un modelo de margen de contribución con costos indirectos asignados con base en el volumen general de ventas del territorio como porcentaje de las ventas totales. De inmediato Levita se dio cuenta de la problemática potencial y, desde hace poco, considera un costeo basado en actividades para resolver este tipo de problemas. Convocó a una junta con los dos gerentes de ventas, Ryan Roan y Fernando Pérez, para encargarles que reestructuraran los cálculos del componente de ganancia del plan de incentivos de los vendedores.

Personajes de la representación de papeles

Levita Wampley, vicepresidenta de ventas de CanDo Coffee Service

Ryan Roan, gerente de ventas del norte de Florida (al norte de I-4)

Fernando Pérez, gerente de ventas del sur de Florida (al sur de I-4)

Actividad

En grupos de tres, cada estudiante debe representar a un personaje. No importa el género. Antes de escenificar la junta, trabajen por separado con el material del capítulo para elaborar su recomendación de un nuevo modelo para calcular las cifras mensuales de ganancia del territorio. Pueden hacer algunas suposiciones sobre las posibles bases de asignación y ser creativos en sus soluciones, en tanto sean realistas. Necesitarán estar preparados para justificar sus recomendaciones en la junta. Luego, Reúnanse y escenifiquen el juego de roles entre Levita, Ryan y Fernando. Al final, deben salir de la junta con un plan unificado para cambiar este importante factor en su programa de incentivos. Sobre todo, asegúrense de que su nuevo sistema para calcular el componente de ganancia del territorio sea justo y equitativo para los vendedores de CanDo. Nota: no recomienden cambiar su plan de compensaciones/incentivos. Supongan que sólo se trata de arreglar el cálculo de la ganancia.

Minicaso: Takamatsu Sports

Takamatsu Sports es una empresa japonesa de artículos deportivos con sede en Osaka que fabrica y vende equipo de tenis. Vende tres raquetas: Nomo, Ichiro y Matsui. La empresa experimentó por primera vez una pérdida el año anterior, y el fundador y director general, Hiroshi Takamatsu, está interesado en analizar los datos financieros de la empresa para determinar la causa de dicha pérdida. El estado de pérdidas y ganancias de Takamatsu se presenta a continuación:

Estado de pérdidas y ganancias de Takamatsu Sports (en dólares)

Ventas		$2 253 370
Costo de los bienes vendidos		1 754 630
Margen bruto		$ 498 770
Gastos de ventas y administrativos		
Salarios	$156 000	
Comisiones	22 534	
Publicidad	176 890	
Papelería y artículos de oficina	342	
Materiales de paquetería	20 527	
Cargos de transporte	51 318	
Gastos de viaje	42 000	
Renta	120 000	
Total de gastos de ventas y administrativos		589 611
Ganancia neta (pérdida)		($90 871)

Takamatsu Sports tiene tres representantes de ventas: Daisuke Chimura, Akihide Fujita y Yoko Ota. Chimura y Fujita, ambos empresarios, han estado en la empresa por años y tienen muy buenos historiales de ventas. Sin embargo, la nueva representante de ventas, Ota, aún está a prueba, y la decisión de contratarla fue un gran cambio para la cultura tradicional japonesa, pues antes era inusual que una mujer ocupara este tipo de puestos. Cuando la contrató, Takamatsu pensó que tenía muy buenas calificaciones, pero le preocupaba que se le dificultara comunicarse con los clientes, pues era probable que éstos se sintieran incómodos de trabajar con una mujer. De hecho, las primeras señales indican que Ota no realiza tantas visitas de trabajo como los otros dos representantes. Esto le preocupa a Takamatsu porque en Takamatsu Sports, y en Japón en general, las ventas se basan en un modelo de relaciones, las cuales son indispensables y en ocasiones toma meses nutrirlas antes siquiera de presentar productos para la venta.

Takamatsu decidió efectuar un análisis de costos con el propósito de determinar la rentabilidad de los tres representantes de ventas. Acto seguido, asignó cuentas naturales a cuentas funcionales, como sigue:

Cuentas naturales		Cuentas funcionales (en dólares)				
		Ventas directas	Publicidad	Almacén	Pedidos/ facturación	Transporte
Salarios	$156 000	$120 000		$ 19 000	$17 000	
Comisiones	22 534	22 534				
Publicidad	176 890		$176 890			
Papelería y artículos de oficina	342				342	
Materiales de paquetería	20 527			20 527		
Cargos de transporte	51 318					$51 318
Gastos de viaje	42 000	42 000				
Renta	120 000	32 800		82 000	5 200	
Totales	$589 611	$217 334	$176 890	$121 527	$22 542	$51 318

Después recopiló los siguientes datos de ventas para su análisis de rentabilidad:

A. Información por producto (cantidades en dólares)

Productos	Precio de venta por unidad	Costo por unidad	Margen bruto por unidad	Número vendido en el periodo	Ventas en el periodo	Gastos de publicidad	Gastos de publicidad por unidad
Nomo	$ 45	$ 35	$ 10	16 742	$ 753 390	$ 29 500	$ 1.76
Ichiro	70	55	15	10 543	738 010	60 210	5.71
Matsui	110	85	25	6 927	761 970	87 180	12.59
				34 212	$2 253 370	$176 890	

B. Información por vendedor

Vendedor	Número de visitas de ventas	Número de pedidos	Número de unidades vendidas			
			Nomo	Ichiro	Matsui	Total
Chimura	45	30	5 902	3 409	2 410	11 721
Fujita	40	20	5 100	3 510	1 890	10 500
Ota	35	30	5 740	3 624	2 627	11 991
	120	80	16 742	10 543	6 927	34 212

Takamatsu también determinó los siguientes datos para las asignaciones de costos:

- Cada vendedor recibió 40 000 dólares de salario con 1% de comisiones sobre las ventas.
- Se asignó a cada vendedor un presupuesto anual de gastos de viaje de 14 000 dólares que todos agotaron.
- El costo de la publicidad se asignó por el número de unidades que vendió cada vendedor.
- El costo de paquetería y embarques del almacén es de 0.60 dólares por unidad.
- El costo de procesamiento de pedidos es de 0.01 dólares por unidad.
- El costo de transporte es de 1.50 dólares por unidad.

Takamatsu ahora se ha dirigido a usted, su confiable gerente de contabilidad, para pedirle que efectúe con base en estos datos un análisis de rentabilidad de los tres representantes de ventas.

Preguntas

1. Elabore un análisis de rentabilidad por vendedor con base en el modelo de la figura 12.12 del libro.

2. ¿Quién es el representante de ventas más redituable? ¿El menos redituable? ¿Se justifican los resquemores de Takamatsu sobre el desempeño de Ota?
3. Con base en su análisis, ¿qué recomendación o recomendaciones le daría a Takamatsu para que su empresa recupere su estabilidad?

Bibliografía sugerida

Challagalla, Goutam N., y Tasadduq A. Shervani, “Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction”, en *Journal of Marketing* 60, enero de 1996, pp. 89-105.

Goebel, Daniel, J., Greg W. Marshall y William B. Locander, “Activity Based Costing”, en *Industrial Marketing Management* 27, noviembre de 1998, pp. 497-510.

Hunter, Gary K., y William D. Perreault Jr., “Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, primavera de 2006, pp. 95-113.

Kissan, Joseph, “On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force”, en *Journal of Marketing* 65, enero de 2001, pp. 62-70.

Ness, Joseph A., Michael J. Schroeck, Rick A. Letendre y Willmar J. Douglas, “The Role of ABM in Measuring Customer Value”, en *Strategic Finance* 82, abril de 2001, pp. 44-49.

Capítulo 13

Evaluación del desempeño del vendedor

En favor de los sistemas de administración de desempeño de la fuerza de ventas

Un sistema eficaz de administración de desempeño de los vendedores se caracteriza por: 1) informar a la fuerza de ventas la forma como se desea que vendan, 2) ofrecer a la administración de ventas un marco a partir del cual dirigir, y 3) permitir la medición y mejora continua del desempeño de la fuerza de ventas.



La administración del desempeño ha recibido gran atención como un aspecto clave para las organizaciones de ventas de clase mundial. Con el tiempo, estas organizaciones se han vuelto recelosas en cuanto a la implantación de modelos modernos con fines de evaluación y control. De alguna manera, todos los movimientos de reingeniería del proceso comercial (RPC) y de administración de calidad total (ACT) de los últimos 25 años pasaron por el mundo sin dejar mucho rastro en la fuerza de ventas. Tal vez el interés actual se deba a la amplia adopción de la administración de las relaciones con los clientes (ARC) y la automatización de la fuerza de ventas (AFV). Es decir, después de años de implantaciones caras y caóticas de software, los ejecutivos de ventas al fin se percatan de que, sin procesos comerciales fundamentales que sustenten sus sistemas de información, habrán invertido grandes sumas en lo que son en esencia grandes bases de datos con pantallas para ingresarlos y reportes impresos. Al añadir sistemas de administración de desempeño exhaustivos, con mediciones, flujos de trabajo, lógica comercial y controles adecuados, los gerentes de ventas en verdad están en posibilidades de ordenar el caos y comenzar a administrar de manera activa su productividad, como lo ha hecho el departamento de producción y otras áreas de la empresa por décadas.

Muchos ejecutivos que HR Chally entrevistó para su reporte de 2007 destacaron las principales acciones de integración de sistemas de administración de desempeño, definieron sus mediciones básicas de desempeño y analizaron la forma en que los procesos influyen en todo, desde vender hasta asesorar, administrar, medir y recompensar. Las fuerzas de ventas de clase mundial reconocen ya dos verdades básicas que muestran el camino en una nueva era de la administración de la fuerza de ventas. En primer lugar, las ventas ya no están dominadas por intrépidos individualistas que consiguen el éxito por cierta capacidad personal propia y una fuerza de voluntad inquebrantable. Las ventas profesionales son un asunto muy complejo que implica la participación de muchos individuos que conforman un equipo. Los extensos ciclos de ventas ahora suelen implicar funciones tales como vendedores internos, gerentes de cuentas importantes, especialistas técnicos, socios comerciales, servicio al cliente y otros recursos internos. Es imposible definir de manera explícita

las responsabilidades de todos y coordinar los contactos con los clientes sin un proceso coordinado para asignar responsabilidades de propiedad, oportunidad y desempeño a la gente y actividades asociadas.

La segunda verdad es que los ejecutivos senior ahora exigen responsabilidad de todas las áreas funcionales dentro de sus empresas, y sin duda las ventas no son la excepción. Las ventas ya no son la caja negra que había sido para muchos directores generales, la mayoría de los cuales no tienen experiencia de ventas en el campo. Una investigación de State Farm de 2006 identificó que sólo 15 de los directores generales de Fortune 500 contaban con experiencia en ventas. En consecuencia, la presión para un mejor desempeño de la fuerza de ventas sigue en aumento, mientras que el promedio de permanencia de los directores de ventas cada vez disminuye más. De acuerdo con Jim Dickie, de CSO Insights, en 2004 el promedio de permanencia de un director de ventas se redujo a sólo 23 meses. En estas condiciones, los ejecutivos de ventas ya no se conforman con esperar a ver cómo se desempeñan sus fuerzas de ventas: deben actuar con determinación en la administración del desempeño. Este deseo de administrar, junto con la mayor capacidad de la tecnología de la información para recopilar y reportar datos de manera precisa y oportuna, ha impulsado a la administración de ventas a tomar el control de su personal. Pero no es posible administrar lo que no se mide, y no es posible medir sin procesos formales de administración de desempeño.

La conclusión es que por primera vez las fuerzas de ventas de clase mundial se están concentrando con decisión en sistemas y procesos muy completos de administración del desempeño. Tienen tanto motivos como capacidad para ello, y están determinadas a hacerlo. En adelante, es seguro que esos procesos seguirán en ascenso conforme se amplíe la brecha entre las empresas que cuenten con ellos y las que no gozan de estos procesos.

Fuente: HR Chally Group, 2007, *The Chally World Class Excellence Research Report: The Route to the Summit,* Dayton, Ohio, HR Chally Group.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Las evaluaciones de desempeño deben ser un proceso que proporcione un foro para el diálogo entre un vendedor y el gerente de ventas, con el fin de aumentar el entusiasmo por el desarrollo profesional y el éxito en el desempeño futuros. Para realizar exitosamente una revisión de desempeño, los gerentes de ventas deben tener un profundo conocimiento de las diferentes mediciones de desempeño más apropiadas para determinada situación. Ellos deben realizar la evaluación en una forma que permita al vendedor afirmarse en sus fortalezas y eficiencias actuales, y mejorar su desempeño en donde sea necesario.

Después de leer este capítulo, usted podrá:

- Explicar la diferencia entre desempeño y eficacia.
- Identificar mediciones positivas de desempeño de los vendedores, tanto de entrada como de salida.
- Utilizar análisis de propensiones como un enfoque objetivo para la medición del desempeño de los vendedores.
- Analizar temas clave relacionados con la medición subjetiva del desempeño de los vendedores y las formas en que se utilizarían para aplicar tal evaluación.
- Entender la manera en que un gerente de ventas puede realizar el proceso de revisión del desempeño en una forma más productiva y valiosa para el vendedor.

DESEMPEÑO *VERSUS* EFICACIA

Un aspecto clave para evaluar el desempeño de los vendedores es la distinción entre los conceptos de conducta, desempeño y eficacia.[1] Aunque en el capítulo 6 ya se presentaron las percepciones del rol, actitudes, nivel de habilidades y nivel de motivación como elementos que tenían un vínculo

directo con el desempeño, también es importante entender que están directamente relacionados con la conducta.

La **conducta** se refiere a lo que los representantes hacen, es decir, a las tareas a las que dedican sus esfuerzos cuando trabajan. Esas tareas incluyen visitas a los clientes, redacción de pedidos, preparación de presentaciones de ventas, envío de comunicaciones de seguimiento, etc. Éstas son las actividades de ventas que se presentaron en el capítulo 2.

Considere el **desempeño** como una conducta evaluada en términos de su contribución a las metas de la compañía. En otras palabras, el desempeño tiene un elemento normativo que refleja si la conducta de un vendedor es competente o deficiente, adecuada o inadecuada a la luz de las metas e incentivos de la empresa. Nótese que la conducta y el desempeño son elementos que se ven influidos por las actividades pertinentes de ventas. Desde luego, estas actividades dependen a su vez de los tipos de puestos de ventas de que se trate.

Antes de continuar con el análisis de la evaluación de los vendedores, vale la pena hacer una distinción entre desempeño y eficacia. Por definición, la **eficacia** se refiere a algún índice sumario de resultados organizacionales (como volumen de ventas, participación en el mercado, rentabilidad de las ventas o tasa de conservación de los clientes) de los cuales un individuo es responsable, por lo menos en parte. La distinción crucial entre desempeño y eficacia es que esta última no se refiere directamente a la conducta; más bien, es una función de los factores adicionales que no están bajo el control de cada vendedor. Esto incluye cuestiones como las políticas de la alta administración, el potencial de ventas o la dificultad de un territorio, y las acciones de los competidores.

Se acepta que los vendedores deben evaluarse sólo en esas fases del desempeño de ventas sobre las cuales ejercen control, y no deben ser considerados como responsables de factores que están más allá de su control. Si se pretende que el método que siga una compañía para medir el desempeño de sus vendedores cuente con comparaciones válidas, se debe considerar seriamente la distinción entre los factores que están bajo el control del vendedor y los que no al momento de desarrollar las mediciones para una evaluación objetiva o subjetiva. En el recuadro Liderazgo 13.1 se presenta la **teoría de las atribuciones**, una teoría clásica de la motivación que resulta pertinente para este dilema de la administración.

Parece lógico pensar que una cuidadosa especificación de normas de desempeño por territorio debe eliminar las desigualdades entre ellos. Por ejemplo, el porcentaje de cuotas alcanzado debe ser una medición aceptable de desempeño porque se supone que las cuotas consideran variaciones en factores ambientales entre territorios. Es cierto que comparar a los vendedores en cuanto al porcentaje de cuotas alcanzado es una mejor medición de desempeño que realizar una comparación donde simplemente se observe el nivel absoluto de ventas o la participación del mercado de cada representante; esto bajo el supuesto de que las cuotas se hayan calculado bien. Sin embargo, suponer que las cuotas se calcularon bien es un gran "si es que", pues algunas veces las cuotas no están tan bien estructuradas. En algunos casos son arbitrarias y no se basan en una evaluación objetiva de todos los factores que facilitan o limitan la capacidad de un vendedor para realizar una venta. En particular, el desarrollo de cuotas se apoya demasiado en las tendencias históricas y no lo suficiente en las tendencias que comienzan a emerger en determinado territorio de ventas.

Aun cuando las cuotas se hayan calculado bien, la medición "porcentaje de cuotas alcanzado" todavía omite mucha información del desempeño del vendedor. Por una parte excluye la rentabilidad de las ventas. Es posible comparar a los vendedores respecto de su rentabilidad o el rendimiento que producen en los activos bajo su control. Establecer cuotas que consideren apropiadamente los muchos factores que afectan el nivel de ventas que un representante debe producir en un territorio es difícil, pero determinar los criterios adecuados de rentabilidad de cada territorio es incluso más difícil.

Aunque fuera posible desarrollar buenas normas de ventas y rentabilidad, no se resolvería el problema de evaluar a los vendedores, porque ninguna medición incorpora las actividades que no ofrecen resultados en el corto plazo, pero que de todas formas tienen consecuencias sustanciales para la empresa en el largo plazo. Éstas incluyen el tiempo dedicado a trabajar el terreno para una relación de largo plazo con el cliente, en particular cuando se trata de cultivar una gran cuenta en perspectiva. Otras actividades que con frecuencia pasan sin medirse son la acreditación de la com-

Liderazgo La teoría de las atribuciones y la evaluación del desempeño de los vendedores 13.1



La evaluación del desempeño de un vendedor se refiere simplemente a qué causas atribuye el gerente de ventas ese desempeño. En otras palabras, los gerentes tratan de determinar *por qué* disminuye o mejora la eficacia de un vendedor, de modo que sea posible tomar acciones enfocadas a remediarla o reforzarla. Este proceso de atribuir causas a los resultados se ha estudiado extensamente bajo el nombre de *teoría de las atribuciones*, un enfoque por demás relevante para la práctica de la administración de ventas.

El psicólogo Fritz Heider desarrolló el concepto fundamental de que los evaluadores tienden a operar como "psicólogos cándidos" cuando observan y analizan la conducta de otros. Él clasificó las variables empleadas por los evaluadores para interpretar las acciones de los demás en tres categorías: 1) una variable de desempeño (es decir, éxito, o eficacia en la tarea), 2) variables ambientales (dificultad de la tarea y suerte) y 3) variables de la persona, o disposicionales (habilidad y esfuerzo). Heider propuso que los evaluadores determinan el desempeño con base en las siguientes relaciones entre estos factores:

1. Habilidad = Dificultad de la tarea/esfuerzo
2. Desempeño = (Habilidad × Esfuerzo) ± Dificultad de la tarea

Con base en la ecuación 1, si dos vendedores se esfuerzan de la misma manera, se esperaría que el que tiene a su cargo la tarea más difícil es el que tiene mayor habilidad. Si dos vendedores realizan la misma tarea con iguales niveles de desempeño, se esperaría que el que dedica menos esfuerzo es el que tiene mayor habilidad. Con base en la ecuación 2, la percepción de un gerente de ventas acerca del desempeño de un vendedor es una función de su habilidad multiplicada por su esfuerzo, más o menos los efectos de un nivel diferente de dificultad de las tareas.

En el contexto de la evaluación del vendedor, es posible trasladar el concepto de dificultad de las tareas de Heider a la dificultad del territorio. Ésta es importante porque pocas veces, acaso, sucede en el ambiente de las ventas profesionales que dos territorios cualesquiera sean iguales en todos los aspectos. Por lo tanto, al ajustar las calificaciones de desempeño, los gerentes deben tomar en cuenta las diferencias de dificultad de los territorios encargados a los vendedores que supervisan. Por desgracia, los gerentes de ventas suelen descuidar este aspecto cuando realizan evaluaciones de desempeño. Un fenómeno conocido como el *error fundamental de atribución* predice que los evaluadores pasarán por alto sistemáticamente la información contextual o de antecedentes (como diferencias entre territorios en una unidad de ventas), y que sus calificaciones se basarán más bien en factores de "persona", como la percepción de su habilidad y esfuerzo. Heider propuso que la información situacional (contextual) de antecedentes es menos relevante para los evaluadores que la información de la persona (aquella sometida a evaluación), lo cual es análogo al concepto de la Gestalt de la figura frente al terreno. En el contexto de las evaluaciones de los vendedores, esta forma de pensar sugiere que es factible que surja un sesgo o prejuicio en la evaluación cuando los gerentes de ventas se enfocan en factores disposicionales, como la habilidad y esfuerzo del vendedor (la "figura"), y que pasen por alto los factores contextuales, como la dificultad del territorio y la suerte (el "terreno").

Las organizaciones de ventas deben trabajar mucho para protegerse contra esta forma de sesgo en la evaluación. Si se asume un desempeño igual, en el transcurso del tiempo un vendedor que es evaluado igual o por debajo del nivel de un compañero cuyo territorio es menos difícil tal vez llegue a sentirse insatisfecho y piense que es tratado injustamente, lo cual provocaría que un buen vendedor dejara la compañía. Las empresas deben capacitar a sus gerentes de ventas para que consideren en su totalidad los factores contextuales y personales cuando hagan sus evaluaciones. De esta manera se evitaría que los gerentes de ventas cayeran en el error fundamental de la atribución.

Fuentes: Thomas E. De Carlo, Sanjeev Agarwal y Shyman B. Vyas, "Performance Expectations of Salespeople: The Role of Past Performance and Casual Attributions in Independent and Interdependent Cultures", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, primavera de 2007, pp. 133-471; Andrea L. Dixon, Lukas P. Forbes y Susan M. B. Schertzer, "Early Success: How Attributions for Sales Success Shape Inexperienced Salesperson's Behavioral Intentions", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, Invierno de 2005, pp. 67-77; Andrea L. Dixon y Susan M. B. Schertzer, "Bouncing Back: How Salesperson Optimism and Self-Efficacy Influence Attributions and Behaviors Following Failure", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, otoño de 2005, pp. 361-369.

pañía en el largo plazo en su territorio, y el perfeccionamiento de un conocimiento detallado de las capacidades de los productos de la empresa. Ésta es la razón por la que muchas compañías complementan sus análisis de ventas y costos con otras mediciones que reflejan mejor el desempeño de cada representante de ventas.

Las otras mediciones que las empresas utilizan para evaluar a los vendedores se agrupan en dos grandes categorías: 1) mediciones objetivas y 2) mediciones subjetivas.[2] Las *mediciones objetivas* reflejan estadísticas que los gerentes de ventas reúnen a partir de los datos internos de la compañía.

Estas mediciones se utilizan mejor cuando reflejan elementos del proceso de ventas. Las *mediciones subjetivas* suelen apoyarse en las evaluaciones personales realizadas por alguien dentro de la empresa (por lo general, el supervisor inmediato del vendedor) acerca de la manera en que está trabajando cierto vendedor. Las mediciones subjetivas suelen reunirse mediante la observación directa del vendedor por parte del gerente, pero en ocasiones está involucrada la aportación de información por parte de los clientes u otras fuentes.

MEDICIONES OBJETIVAS

Las **mediciones objetivas** se clasifican en tres grandes categorías: 1) mediciones de salida, 2) mediciones de entrada, y 3) razones de mediciones de salida o entrada. En la figura 13.1 se enlistan algunas mediciones de entrada y salida, y en la figura 13.2 se proporcionan algunas de las razones de uso más común.

El uso de salidas, entradas y razones para medir el desempeño de los vendedores constituye un reconocimiento de la naturaleza del proceso de ventas. Como ya se mencionó, algunos procesos de ventas, en especial los que experimentan los vendedores que pretenden asegurar, establecer y mantener relaciones de largo plazo con clientes redituables, tardan meses o años. Dentro del proceso de relación de ventas, los vendedores llevan a cabo (o pretenden realizar) actividades con el prospecto o comprador. El gerente mide esas actividades y las compara con los resultados de cada etapa. Al examinar estas pruebas de desempeño, los gerentes identifican áreas potenciales de mejoría para cada vendedor, o señalan los cambios que necesita la estrategia de ventas para que corresponda con la forma en que los clientes desean comprar.

FIGURA 13.1
Mediciones comunes de entrada y salida utilizadas para evaluar a los vendedores

Mediciones de salida	Mediciones de entrada
Pedidos	Visitas
Número de pedidos	Número de visitas
Tamaño promedio de pedidos	Número de visitas planeadas
Número de pedidos cancelados	Número de visitas no planeadas
Cuentas	Tiempo y uso del tiempo
Número de cuentas activas	Días trabajados
Número de cuentas nuevas	Visitas por día (tasa de visitas)
Número de cuentas perdidas	Tiempo de ventas en comparación con el tiempo de no ventas
Número de cuentas vencidas y no pagadas	Gastos
Número de cuentas en perspectiva	Total
	Por tipo
	Como porcentaje de ventas
	Como porcentaje de la cuota
	Actividades diferentes de ventas
	Cartas escritas a clientes en perspectiva
	Llamadas telefónicas a clientes en perspectiva
	Número de propuestas formales desarrolladas
	Instalación de exhibidores publicitarios
	Número de reuniones con distribuidores/comerciantes
	Número de sesiones de capacitación con personal de distribuidores/comerciantes
	Número de visitas a clientes que son distribuidores/ comerciantes
	Número de visitas de servicio
	Número de cuentas vencidas y cobradas

Mediciones de salida

Las **mediciones de salida** son el resultado de los esfuerzos que realizó el vendedor.

Pedidos

El número de pedidos que cada vendedor asegura se utiliza para determinar la habilidad del representante para efectuar presentaciones de ventas, puesto que esto refleja la habilidad del individuo para cerrarlas. Aunque el número de pedidos que un vendedor asegura es importante, también lo es el tamaño promedio de esos pedidos. Tener muchos pedidos tal vez signifique que son pequeños y que la persona dedica demasiado tiempo a visitar cuentas pequeñas de bajo potencial, y no suficiente tiempo a visitar cuentas grandes de alto potencial.

Otra medición de la eficacia de la presentación de un vendedor es el número de pedidos cancelados. El hecho de que un vendedor pierda una gran proporción de pedidos totales por cancelaciones posteriores, probablemente se deba a que utiliza tácticas de alta presión en sus presentaciones de ventas.

Cuentas

Las diversas mediciones de cuentas proporcionan una perspectiva de la equidad de las asignaciones territoriales y también de la manera en que el vendedor está manejando el territorio. La atención a estas mediciones ayuda al gerente de ventas a vencer la tendencia a desestimar la información de las dificultades del territorio, como se planteó en el recuadro Liderazgo 13.1. Una medición bastante generalizada se enfoca en el número de cuentas activas en el portafolios de clientes del vendedor. Se utilizan diversas definiciones de cuentas activas; por ejemplo, cualquier cliente que haya realizado un pedido en los últimos seis meses o en el último año. Es posible comparar el desempeño de un vendedor en determinando año con el desempeño en años anteriores, contrastando el número de cuentas activas. Estrechamente relacionada con esta medición se encuentra aquella que rastrea el número de nuevas cuentas que un vendedor desarrolla en cierto tiempo. Algunas compañías incluso establecen cuotas de nuevos clientes en perspectiva para los vendedores, que permiten una rápida comparación de su desempeño conforme a la norma en esta área de evaluación.

Tal como sucede con el número de cuentas nuevas, el número de cuentas perdidas también es una estadística reveladora, ya que indica el éxito con que el vendedor satisface las necesidades continuas de los clientes establecidos en el territorio. Otras mediciones de cuentas que sirven para comparar a los vendedores son el número de cuentas vencidas, que indicaría el nivel al cual el vendedor sigue los procedimientos establecidos por la compañía para revisar las cuentas y determinar su solvencia, y el número de cuentas en perspectiva, que evalúa la capacidad del vendedor para identificar a posibles clientes.

Mediciones de entrada

Muchos cálculos objetivos de evaluación del desempeño se concentran en la dedicación que los representantes de ventas realizan, más que en los resultados de dichos esfuerzos; éstos son **mediciones de entrada** del desempeño. Existen dos razones fundamentales: primero, los esfuerzos (o conducta deseable) son mucho más directamente controlables en el corto plazo que los resultados. Si las ventas de un representante no llegan a cumplir con la cuota, es posible que el problema resida en la persona, en la cuota o en un cambio en el entorno. No obstante, si el número de visitas que un vendedor realiza no llega a lo convenido, el problema está directamente relacionado con el individuo.[3] Segundo, en muchas situaciones de venta existe un retraso en el tiempo entre las entradas y las salidas. Una venta particularmente elevada muchas veces resulta de varios años de esfuerzo. Así que enfocarse en los esfuerzos (conductas) permite que el gerente tenga la oportunidad de asesorar al vendedor durante el proceso de ventas, para hacer cambios que afecten positivamente la salida (los resultados).

Visitas

El número de visitas a clientes actuales o en perspectiva se emplea a menudo para decidir si un vendedor ha cubierto el territorio de acuerdo con el plan de la compañía. El número de visitas en cada cuenta es un factor importante en el diseño de territorios y también debe usarse para evaluar al vendedor asignado a dicha demarcación. Después de todo, las visitas de ventas emplean un recurso finito: el tiempo, que se pierde si no se aprovecha.

Los sistemas de software de ARC integran los contactos hechos con los clientes en la información relacionada con cobros, análisis e informes de los vendedores. Asimismo, el software de administración de contactos, como GoldMine y Act!, automatiza el proceso de los informes de visitas. En un registro establecido para cada cuenta, el vendedor incorpora la información de cada visita. El software resume esta información para preparar un informe que se envía por correo electrónico al gerente de ventas. Desde luego, si el software es parte de una red, el gerente de ventas tendrá acceso directamente a esa información. Tales avances tecnológicos reducen el tiempo empleado en preparar el papeleo y ayudan a los vendedores a maximizar el tiempo que pasan con los compradores; también les son de gran ayuda a los gerentes de ventas en la evaluación del desempeño.

Tiempo y utilización del tiempo

El número de días trabajados y las visitas por día (o porcentaje de visitas) se utilizan rutinariamente por muchas compañías para determinar los esfuerzos de los vendedores, puesto que el producto de las dos cantidades permite una medición directa de la extensión del contacto con el cliente. Si la cantidad de contacto con el cliente que tiene un vendedor es baja, se estudian por separado los componentes para ver dónde está el problema. Tal vez el vendedor no trabajó lo suficiente por cuestiones de enfermedad, agotamiento o simple pereza, una situación que se refleja en el número de días trabajados. O tal vez el tiempo total del vendedor fue satisfactorio, pero el vendedor no supo aprovecharlo y, en consecuencia, tuvo una baja tasa de visitas.

La comparación de la división del tiempo de un vendedor entre visitas de ventas, viajes y trabajo de oficina permite una perspectiva útil. La empresa prefiere que los vendedores maximicen el tiempo que pasan en contacto personal con los clientes, a costa de los otros dos factores. Las organizaciones de ventas desean que los vendedores minimicen su tiempo improductivo de viaje. El *teletrabajo* (trabajo a distancia o trabajar desde una oficina en el hogar), desde luego, no es un concepto nuevo en el campo de las ventas profesionales. Ya sea por necesidad (por ejemplo, cuando no hay instalaciones en las cuales se pueda trabajar en la ciudad donde están las oficinas centrales de la compañía del vendedor) o por conveniencia, muchos vendedores tienen la oficina principal en su propia casa.

Los análisis de utilización del tiempo requieren una información detallada sobre la manera en que cada vendedor distribuye su tiempo; sólo que recopilar y analizar estos datos por lo general es costoso y consume mucho tiempo. No obstante, algunas compañías llevan a cabo tales análisis porque consideran que los beneficios finalmente son mayores los costos.

Gastos

Las entradas objetivas utilizadas hasta ahora para evaluar a los vendedores (visitas, tiempo y utilización del tiempo) se enfocan principalmente en la extensión del esfuerzo del vendedor. Otro aspecto clave cuando se evalúa a los vendedores es el costo de estos esfuerzos. Muchas empresas mantienen registros que detallan los gastos totales incurridos por cada vendedor. Algunas desglosan estos gastos por tipo, como gastos de automóvil, gastos de alojamiento, gastos de atención a clientes, etc. A los gerentes de ventas les serviría observar a estos gastos en total o como porcentaje de ventas o cuota por vendedor y luego usar estas razones de gastos para evaluar a la fuerza de ventas.

Actividades diferentes de ventas

Además de evaluar el contacto directo de los vendedores con el cliente, algunas compañías supervisan el contacto indirecto. Utilizan índices como el número de cartas escritas, la cantidad de llamadas telefónicas realizadas y el número de propuestas formales desarrolladas.

Como ya se mencionó, en la relación de ventas las actividades de un vendedor van más allá de lo que se consideraría como una actividad pura de ventas. Por ejemplo, las compañías que venden a minoristas les piden a sus vendedores que vigilen y reabastezcan los anaqueles, instalen exhibidores, ayuden a los minoristas a anunciarse y realicen otras tareas que no son propiamente de ventas. En estos casos, las empresas tratan de vigilar la extensión de estas tareas mediante la utilización de índices como el número de exhibidores promocionales o publicitarios montados, la cantidad de reuniones con distribuidores, el número de sesiones de capacitación para el personal del distribuidor, las visitas que el vendedor debe hacer a los clientes del distribuidor, el número de llamadas de servicio atendidas, la cantidad de quejas recibidas de los clientes y el número de cuentas vencidas ya cobradas. Parte de esta información se reúne con base en los informes de visitas de ventas, pero cada vez es más común obtener una retroalimentación acerca del desempeño del vendedor directamente de los clientes. Esa tendencia se analizará más adelante cuando se hable de la retroalimentación del desempeño de 360º.

Razones

Enfocarse en otros datos distintos del simple volumen de ventas, como se mencionó antes, permitirá obtener información útil sobre la manera en que los vendedores se desempeñan. Lo mismo ocurre con el análisis de los factores de ingreso. Es posible obtener elementos adicionales de juicio si se combinan entradas y/o salidas en formas selectas, por lo general en forma de **razones**. Como ya se mencionó, en la figura 13.2 se presentan algunas de las razones más comúnmente empleadas para evaluar a los vendedores. Éstas se agrupan por razones de gastos, desarrollo de cuentas y de servicios, y de visitas o productividad.

Razones de gastos

El motivo de gastos a las ventas combina tanto las entradas del vendedor como los resultados producidos por esas entradas en una sola cifra. Los vendedores pueden afectar esta razón, ya sea mediante la realización de ventas o el control de sus gastos. También es posible recurrir a la razón para analizar los gastos de los vendedores por tipos. Así, cuando una razón de gastos de transporte a ventas es mucho más alta para un vendedor que para los demás, lo cual suele indicar que el vendedor está cubriendo su territorio con ineficiencia. Es importante, sin embargo, que el gerente de ventas reconozca las diferencias en las dificultades del territorio cuando compare estas razones, ya que el representante que muestra una razón que está fuera del límite, tal vez simplemente tiene un territorio de ventas más grande y de geografía más dispersa que cubrir.

La razón de costo por visita expresa el costo de apoyar a cada vendedor en el campo, como una función del número de visitas que realiza tal vendedor. La razón se evalúa ya sea mediante los costos totales o el desglose por elementos y razones, como gastos por visitas o costos de viaje por visita. Estas razones no sólo sirven para comparar a vendedores de la misma empresa, sino también para hacer comparaciones con los de otras compañías de la misma industria, con el fin de determinar lo eficiente que es el esfuerzo de ventas personales de la empresa. Tales datos comparativos por lo general están disponibles en las asociaciones de la industria o profesionales.

Razones de desarrollo de cuentas y servicio

Diversas razones que tienen que ver con cuentas y pedidos reflejan la forma en que los vendedores captan los negocios potenciales que existen en sus territorios. Por ejemplo, la razón de penetración de las cuentas mide el porcentaje de cuentas en el territorio donde el vendedor consigue pedidos. Constituyen una medida directa de si el vendedor simplemente ha trabajado de manera selectiva o ha abarcado el territorio en forma sistemática e intensa. También son de ayuda para la administración al identificar tanto las cuentas que no se atienden bien como las que tienen un valor de tiempo de vida bajo para la organización de ventas.

De manera similar, la razón de conversión de nuevas cuentas mide la capacidad del vendedor para convertir clientes en perspectiva en clientes firmes. La razón de cuentas perdidas mide lo bien

FIGURA 13.2
Razones comunes utilizadas para evaluar a los vendedores

Razones de gastos

- Razón de gastos de ventas = $\frac{\text{Gastos}}{\text{Ventas}}$

- Razón de costo por visita = $\frac{\text{Total de costos}}{\text{Número de visitas}}$

Razones de desarrollo de cuentas y servicios

- Razón de penetración de cuenta = $\frac{\text{Ventas a las cuentas}}{\text{Total disponible en las cuentas}}$

- Razón de conversión de nuevas cuentas = $\frac{\text{Número de cuentas nuevas}}{\text{Número total de cuentas}}$

- Razón de cuentas perdidas = $\frac{\text{Cuentas anteriores a las que no se vendió}}{\text{Número total de cuentas}}$

- Razón de ventas por cuenta = $\frac{\text{Volumen de ventas en dinero}}{\text{Número total de cuentas}}$

- Razón promedio de tamaño de pedido = $\frac{\text{Volumen de ventas en dinero}}{\text{Número total de pedidos}}$

- Razón de cancelación de pedidos = $\frac{\text{Número de pedidos cancelados}}{\text{Número total de pedidos}}$

- Porción de la cuenta = $\frac{\text{Negocios del vendedor en la cuenta}}{\text{Negocios totales de la cuenta}}$

Actividad de visitas y/o productividad

- Razón de visitas diarias = $\frac{\text{Número de visitas}}{\text{Número de días trabajados}}$

- Razón de visitas por cliente = $\frac{\text{Número de visitas}}{\text{Número de cuentas}}$

- Razón de visitas planeadas = $\frac{\text{Número de visitas planeadas}}{\text{Número total de visitas}}$

- Razón de pedidos (hit) por visita = $\frac{\text{Número de pedidos}}{\text{Número total de visitas}}$

que el vendedor conserva cuentas anteriores como clientes activos, y refleja lo bien que atiende las cuentas establecidas en el territorio.

La razón de ventas por cuenta indica el éxito del vendedor por cuenta en promedio. Una razón baja indica que tal vez el vendedor dedica demasiado tiempo a cuentas pequeñas, improductivas, y no el suficiente a las mayores. También es posible observar las razones de ventas por cuenta por clase de cuenta, lo que revela las fortalezas y debilidades de cada vendedor. Un vendedor que, por ejemplo, tiene una baja razón de ventas por cuenta, en el caso de ventas grandes, de alto potencial, tal vez necesite ayuda para aprender cómo vender a un centro de compras.

La razón de tamaño promedio del pedido también revela los patrones de visitas del vendedor. Un tamaño promedio muy bajo del pedido indicaría que las visitas son demasiado frecuentes y que la productividad del vendedor mejoraría si las espaciara. La razón de cancelación de pedidos refleja el método de ventas del vendedor. Una razón muy alta significaría que el vendedor utiliza tácticas de alta presión para asegurar pedidos, en vez de seguir métodos de ventas con base en las relaciones y manejar los problemas de los clientes en forma de asesoría.

Una medición clave en algunos tipos de negocios, en particular en aquellos que ofrecen suministros y materias primas, es la participación de la cuenta, o el porcentaje de negocios de la cuenta que recibe el vendedor. Muchos compradores dividen sus negocios entre varios vendedores, en la creencia (a menudo errónea) de que recibirán mejor servicio y mejores precios si éstos tienen que competir por su negocio. En industrias cuyas prácticas de compra son dominantes, el número de cuentas es menos importante que la participación de cada cuenta. Conforme se incrementa la participación en la cuenta, aumentan las economías de escala, lo que eleva la utilidad que dejan. De manera similar, la medición indica la fortaleza de la relación con la cuenta.

Razones de visitas o productividad

Las razones de visitas miden el esfuerzo y la planeación que aplican los vendedores en sus visitas a los clientes, y el éxito que obtienen de ellas. Las mediciones suelen ser útiles para comparar las actividades de los vendedores en total, como las visitas por día o las visitas por número total de ventas, o por tipo de cuenta. La razón de visitas planeadas sirve para determinar si el vendedor planea sistemáticamente la cobertura de su territorio, o si lo trabaja sin un plan general. La razón de pedidos por visita tiene que ver directamente con la cuestión de si las visitas del vendedor son productivas en promedio. Esta razón algunas veces recibe el nombre de razón de hits o promedio de bateo, puesto que capta el número de éxitos (hits o pedidos) en relación con el número de veces al bat (visitas).

Resumen de las mediciones objetivas

Como se indica en las figuras 13.1, 13.2 y en la exposición anterior, existen muchas mediciones objetivas de salidas, de entradas y de razones por medio de las cuales se evalúan y comparan a los vendedores. Como se habrá dado cuenta, muchas de las mediciones son redundantes, ya que duplican en cierta medida la información de la eficacia del vendedor. Es posible elaborar otras razones que combinen de diferente manera las diversas salidas, ingresos o razones. Una combinación que se utiliza a menudo para evaluar a los vendedores es la ecuación

$$\text{Ventas} = \text{Días trabajados} \times \frac{\text{Visitas}}{\text{Días trabajados}} \times \frac{\text{Pedidos}}{\text{Visitas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Pedidos}}$$

o

$$\text{Ventas} = \begin{matrix}\text{Días}\\ \text{trabajados}\end{matrix} \times \begin{matrix}\text{Tasa de}\\ \text{visitas}\end{matrix} \times \begin{matrix}\text{Promedio}\\ \text{de bateo}\end{matrix} \times \begin{matrix}\text{Tamaño promedio}\\ \text{del pedido}\end{matrix}$$

La ecuación resalta muy bien lo que un vendedor necesitaría hacer para elevar sus ventas. El representante tendría que incrementar: 1) el número de días trabajados, 2) las visitas realizadas por día, 3) el nivel de éxito para conseguir un pedido en determinada visita y 4) el tamaño de esos pedidos. Así es posible utilizar la ecuación para aislar la manera en que se puede mejorar el desempeño de un vendedor. No obstante, tal ecuación se enfoca en los resultados de los esfuerzos del vendedor y desconoce el costo de tales esfuerzos. También, sería factible combinar muchas de las demás mediciones que se han revisado por medio de ecuaciones similares, pero probablemente éstas también pasarán por alto uno o más elementos del éxito del vendedor. El fondo del asunto es que no existe una sola medición que capte plenamente el alcance de la eficacia de los vendedores.

Al concluir esta exposición de mediciones objetivas de desempeño del personal de ventas, hay dos aspectos esenciales que merecen mencionarse. Primero, así como los análisis de ventas y costos tienen ventajas y desventajas, también lo tienen todas estas otras mediciones objetivas de desempeño. Más que apoyarse en sólo una o dos de las mediciones para evaluar a los vendedores, los métodos son más productivos si se combinan. En segundo lugar, y lo que es más importante, todos los índices son un apoyo para un buen criterio, no un sustituto. Por ejemplo, el United States Admiral Recruiting Command (aquella parte del ejército estadounidense que convence a los jóvenes para enrolarse) una vez se basó demasiado en las razones de conversión (el porcentaje de candidatos que terminaba realmente en el ejército) para evaluar el desempeño de los reclutadores. Se emitieron

órdenes de que las visitas de cierto tipo tenían que incrementarse en un alto porcentaje. El problema fue que aunque era posible esta intensificación, no lograba mantenerse la calidad. La eficacia del reclutamiento no sólo no mejoró, sino más bien empeoró conforme se achicaba el estado de ánimo de los reclutadores. La comparación que permiten los diversos índices debería ser el principio, no la conclusión de cualquier análisis dirigido a evaluar el trabajo de un vendedor individual o de toda la fuerza de ventas.

MEDICIONES SUBJETIVAS

Existe una útil distinción conceptual entre la naturaleza cuantitativa de las mediciones objetivas de desempeño analizadas en la sección anterior, y la naturaleza cualitativa de las **mediciones subjetivas** que se presentan aquí. Las mediciones cuantitativas de desempeño se enfocan en lo que los vendedores hacen, mientras que las cualitativas reflejan lo bien que lo hacen, desde una perspectiva conductista o procesal. Esta diferencia sutil acerca de lo que se mide crea algunas marcadas diferencias en cuanto a la manera en que se toman las mediciones y cómo se emplean.

En muchos sentidos, es más difícil evaluar la calidad del desempeño de un vendedor que la cantidad. Las mediciones de cantidad tal vez requieran un análisis detallado de los informes de visita del vendedor, un análisis extenso de la utilización del tiempo o, incluso, la solicitud y evaluación de la retroalimentación del cliente en las actividades que no corresponden a ventas. Sin embargo, una vez establecido el proceso de medición, por lo general es posible realizarlo con menos sesgo e inconsistencia que la medición de calidad. Por otra parte, cuando se evalúan los factores cualitativos de desempeño, incluso un proceso bien diseñado de medición que esté firmemente establecido deja mucho más espacio para el sesgo en la evaluación. El **sesgo** se refiere a las evaluaciones de desempeño que difieren de la realidad objetiva, por lo general debido a errores por parte del evaluador. Incluso los sistemas bien diseñados deben descansar invariablemente en el buen criterio del individuo o individuos que tienen a su cargo la evaluación, en este caso, el gerente de ventas. Por lo general, para asegurar estos criterios se busca que el gerente califique al vendedor acerca de cada uno de varios atributos, con alguna evaluación del desempeño en la que se utilice algún tipo de escala de medición. Los atributos que se evalúan más comúnmente cuando se utilizan estas evaluaciones son los siguientes:

1. *Resultados de ventas*. Desempeño en cuanto al volumen, ventas a nuevas cuentas y ventas de toda la línea de productos.
2. *Conocimiento del puesto*. Conocimiento de las políticas, los precios y los productos de la compañía.
3. *Administración del territorio*. Planeación de actividades y visitas, control de gastos, y manejo de informes y registros.
4. *Relaciones con los clientes y la compañía*. La reputación del vendedor con los clientes, los asociados y la empresa.
5. *Características personales*. Iniciativa, apariencia personal, personalidad, uso potencial de sus recursos, etcétera.

Observe que la lista anterior revela una mezcla de mediciones objetivas y subjetivas de desempeño. La mayor parte de las evaluaciones formales de desempeño de los vendedores, de hecho, manejan una combinación de estos dos tipos de criterios de evaluación.

Formato que se emplea en la medición subjetiva

En la figura 13.3 se muestra un formato representativo de evaluación de un vendedor, con varios criterios subjetivos de desempeño. Los criterios evaluativos específicos se deben ajustar a los identificados como factores clave de éxito del puesto (véase en el capítulo 2 una exposición de la identificación de los factores de éxito en los puestos de ventas). Esas evaluaciones se realizan ya sea anual, semestral o trimestralmente, según las políticas de Recursos Humanos de la compañía.

Dichas evaluaciones complementan los datos objetivos de desempeño generados para el mismo periodo, con el fin de permitir una evaluación global del desempeño de un vendedor. El formato que aparece en la figura 13.3 es mejor que muchos que están en uso, porque contiene anclas o descriptores verbales de diversos puntos de la escala. Otra característica ventajosa de este formato es el espacio que se deja para comentarios, los cuales permiten entender mejor las calificaciones que se otorgan. El formato contiene una sección para detallar las mejoras y las acciones correctivas necesarias. En general, el formato debe facilitar un diálogo constructivo entre el gerente de ventas y el vendedor, ayudar a éste a entender sus fortalezas y debilidades, y proponer enfoques para mejorar su desempeño.

El peor tipo de formas de calificación simplemente presenta una lista de los atributos de interés en un lado, y de los adjetivos de evaluación en el otro. Tiene una descripción escueta, por lo que deja espacio para una gran ambigüedad en la evaluación. En la figura 13.4 se presenta un formato de este estilo. Desde luego, este tipo deficiente de formato es fácil de completar, puesto que el evaluador simplemente marca el recuadro que corresponde al adjetivo que describe con más claridad el desempeño del vendedor para cada atributo. Por desgracia, tales formatos son comunes en las organizaciones de ventas, funcionan con muchas limitaciones en la práctica y hacen poco para estimular un diálogo constructivo entre el vendedor y el gerente de ventas. Por lo general, los vendedores reciben poca información útil para mejorar su desempeño cuando se emplean formatos como el de la figura 13.4.

Problemas con la medición subjetiva del desempeño

Los siguientes son algunos problemas comunes que presentan los sistemas de evaluación de desempeño que se apoyan en formatos de calificación subjetiva, en particular aquellos que utilizan el tipo simple de lista de verificación:[4]

1. *Falta de un enfoque en los resultados*. El tipo más útil de evaluación de desempeño destaca áreas de mejoramiento y las acciones que se deben tomar para concretar tales mejoras. Para que este procedimiento ocurra, hay que identificar las conductas clave en el logro de las tareas asignadas. Por desgracia, muchas compañías no han dado este paso. En vez de ello, sólo han identificado atributos que creen que se relacionan con el desempeño, pero no han tratado de evaluar sistemáticamente si éstos en realidad son importantes. Un tipo de evaluación del desempeño basado en la conducta llamado ECBC (escala de clasificación basada en la conducta) ayuda a superar esta debilidad. Un sistema ECBC busca identificar las conductas que son más o menos efectivas con respecto a las metas establecidas para la persona. Un poco más adelante se analizará la ECBC con más detalle.
2. *Rasgos de personalidad mal definidos*. Muchos formatos de evaluación de desempeño contienen factores de personalidad como atributos. En el caso de los vendedores, estos atributos incluyen aspectos como la iniciativa y el ingenio. Aunque estos atributos son atractivos, su relación real con el desempeño está sujeta a debate.[5]
3. *Efecto de halo*. El efecto de halo es un fenómeno común en el empleo de cualquier formato de evaluación del desempeño. Se refiere a situaciones en las que la calificación asignada a una característica influye significativamente en las calificaciones asignadas a las demás. Un experimento que investigaba el fenómeno entre gerentes de ventas, encontró que era factible predecir muy bien sus evaluaciones globales a partir de su calificación del vendedor en la sola dimensión de desempeño que ellos creían que era la más importante. Pero los diferentes gerentes de sucursal o regionales tienen criterios distintos acerca de lo que es más importante, lo cual complica el problema.
4. *Laxitud o rigidez*. Hay gerentes de ventas que califican en los extremos. Algunos son muy indulgentes y califican a cada vendedor como bueno o sobresaliente en todos los atributos, mientras que otros hacen exactamente lo opuesto. Con frecuencia, esta conducta es una función de sus propias personalidades y de sus creencias de lo que constituye un desempeño destacado, y no deben existir diferencias fundamentales en la forma real de desempeño de los vendedores bajo el

FIGURA 13.3 Muestra de un formato de evaluación subjetiva del desempeño

PERSONAL DE VENTAS
INVENTARIO

Nombre del empleado ____________________ Territorio ____________________

Nombre del puesto ____________________ Fecha ____________________

INSTRUCCIONES (léanse cuidadosamente)

1. Base su juicio en el periodo anterior de seis meses y no sólo en incidentes aislados.
2. Marque el cuadro que expresa mejor su juicio en cada factor.
3. En el caso de empleados que se califican en alguno de los extremos de la escala para cualquier factor —por ejemplo, sobresaliente, deficiente, limitado— le rogamos un breve comentario de la calificación en el espacio correspondiente.
4. Trate de que su calificación sea una descripción precisa de la persona en cuestión.

FACTORES QUE SE DEBEN CONSIDERAR Y CALIFICAR:

	☐	☐	☐	☐	☐
1. Conocimiento del trabajo (incluye conocimiento del producto, conocimiento de los negocios de los clientes)	No tiene suficiente conocimiento de los productos y su aplicación para representar efectivamente a la compañía.	Ha dominado los conocimientos mínimos. Necesita capacitación adicional.	Tiene el conocimiento promedio necesario para manejar su puesto satisfactoriamente.	Tiene un conocimiento por arriba del promedio en cuanto a lo que se requiere para hacerse cargo satisfactoriamente del puesto.	Conoce perfectamente nuestros productos y los problemas técnicos relacionados con sus aplicaciones.

Comentarios: ____________________

	☐	☐	☐	☐	☐
2. Grado de aceptación por parte de los clientes	No es aceptable para la mayoría de los clientes. No ha conseguido obtener acceso a sus oficinas.	Consigue ver a los clientes, pero en general no les cae bien.	Tiene una relación satisfactoria con la mayoría de los clientes.	Se lleva muy bien con prácticamente todos los clientes.	Goza de excelentes relaciones personales con casi todos los clientes.

Comentarios: ____________________

	☐	☐	☐	☐	☐
3. Cantidad de esfuerzo dedicado a la adquisición del negocio	Es excepcional en la cantidad de tiempo y esfuerzo que le dedica a las ventas.	Dedica un esfuerzo constante a cultivar el negocio.	Dedica un esfuerzo intermitente para conseguir una cantidad moderada de negocios.	Dedica sólo una cantidad mínima de tiempo y esfuerzo.	Insatisfactorio. No se esfuerza lo suficiente para generar negocios.

Comentarios: ____________________

(*continúa*)

FIGURA 13.3 **Muestra de un formato de evaluación subjetiva del desempeño (*continuación*)**

	☐	☐	☐	☐	☐
4. Capacidad de adquisición	Es capaz de cerrar tratos de negocios en las situaciones más difíciles.	Hace un buen trabajo en la mayoría de las circunstancias.	Logra obtener un buen porcentaje de negocios de los clientes si la resistencia inicial no es demasiado fuerte.	Tiene capacidad para obtener los pedidos suficientes para mantener sólo un promedio mínimo de ventas.	Pocas veces consigue pedidos, excepto en un mercado de vendedores.
	Comentarios: ____				
5. Cantidad de servicio proporcionado a los clientes	Una vez efectuada la venta, rara vez da servicio a los clientes.	Proporciona sólo un servicio mínimo en todo momento.	Da servicio a los clientes con regularidad, pero no hace más de lo que se le pide.	Da muy buen servicio a todos los clientes.	Se esfuerza en extremo para brindar un servicio sobresaliente dentro de las políticas de la empresa.
	Comentarios: ____				
6. Confiabilidad (cantidad de supervisión necesaria)	Siempre está enterado de los problemas en su territorio, aun en las condiciones más difíciles. Responde en las emergencias y toma el liderazgo sin que se le solicite.	Su consistencia es confiable en condiciones normales. Ejecuta sus tareas especiales tan rápido como las regulares. Necesita poca o ninguna supervisión.	Se desempeña con rapidez razonable bajo supervisión normal.	Flaquea ocasionalmente en sus esfuerzos. Requiere una supervisión mayor de lo normal.	Requiere una supervisión estrecha en todas las fases de su trabajo.
	Comentarios: ____				
7. Actitud hacia la compañía (apoyo prestado a las políticas de la compañía)	No apoya la política de la empresa. Culpa a la compañía por factores que afectan desfavorablemente a los clientes.	Apoya sólo en forma pasiva la política de la empresa. No actúa como parte del equipo.	Acepta las políticas de la compañía en la mayoría de las ocasiones.	Adopta y apoya el punto de vista de la compañía en todas las transacciones.	Brinda un apoyo absoluto a la compañía y a sus políticas para con sus clientes, aunque tal vez no esté de acuerdo con las políticas en lo personal.
	Comentarios: ____				

(*continúa*)

FIGURA 13.3 **Muestra de un formato de evaluación subjetiva del desempeño (*conclusión*)**

	☐	☐	☐	☐	☐
8. Criterio	Sus análisis y conclusiones frecuentemente son errados y a menudo se basan en prejuicios. Sus decisiones requieren una revisión cuidadosa de su supervisor.	Su criterio suele ser acertado en cuestiones rutinarias y sencillas, pero no se puede confiar en él cuando existe algún grado de complejidad.	Es capaz de analizar con cuidado los problemas cotidianos que presentan alguna complejidad, y de llegar a decisiones sólidas. Sus decisiones pocas veces se ven influidas por prejuicios o sesgos personales.	Se pueden aceptar sin dudar sus decisiones, excepto cuando se trata de problemas de suma complejidad. Su criterio casi no se ve afectado por ningún prejuicio personal.	Posee una comprensión y habilidad analítica poco usuales. Es posible confiar plenamente en todos sus criterios, sin importar la complejidad del caso. Sus decisiones y juicios están libres de sesgos o prejuicios personales.

Comentarios: ____________________

____

	☐	☐	☐	☐	☐
9. Ingenio	Su trabajo se caracteriza constantemente por una marcada originalidad, agudeza mental, iniciativa e imaginación. Se puede confiar en que desarrolle nuevas ideas y técnicas para resolver los problemas más difíciles.	Con frecuencia aporta nuevas y valiosas ideas. Su manejo de emergencias se suele caracterizar por una acción sólida y decisiva.	Se enfrenta satisfactoriamente a nuevas situaciones. De vez en cuando desarrolla ideas, métodos y técnicas originales.	Sigue muy de cerca los métodos y procedimientos aprendidos con anterioridad. Es lento para adaptarse a cambios. Tiende a confundirse en situaciones nuevas.	Requiere frecuente reeducación. No ha mostrado iniciativa o imaginación en la solución de problemas.

Comentarios: ____________________

____

Para ser más efectivo en su puesto actual, este empleado debe:

1. Recibir instrucción adicional en ____________________
2. Concedérsele experiencia adicional como ____________________
3. Estudiar materias como ____________________
4. Cambiar su actitud en ____________________
5. No puedo hacer nada más por este empleado, porque ____________________
6. Comentarios: ____________________

FIGURA 13.4
Ejemplo de un formato mal elaborado para la evaluación subjetiva del desempeño

	Pobre	Regular	Satisfactorio	Bueno	Sobresaliente
Conocimiento del trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Grado de aceptación por parte de los clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Cantidad de esfuerzo dedicado a la obtención de clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidad para captar clientela	☐	☐	☐	☐	☐
Cantidad de servicio que da a los clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Confiabilidad (cantidad de supervisión necesaria)	☐	☐	☐	☐	☐
Actitud hacia la compañía (apoyo a las políticas de la empresa)	☐	☐	☐	☐	☐
Juicio	☐	☐	☐	☐	☐
Ingenio	☐	☐	☐	☐	☐

mando de cada uno de los gerentes. El empleo de diferentes definiciones de desempeño según el gerente daña seriamente todo el sistema de evaluación del desempeño.

5. *Tendencia central*. Algunos gerentes yerran en la dirección opuesta, ya que nunca o casi nunca califican a las personas en los extremos de la escala. Más bien utilizan calificaciones seguras o término medio. Con semejantes calificaciones se aprende muy poco sobre las diferencias reales en el desempeño, y tales calificaciones son particularmente problemáticas cuando una compañía trata de usar el historial de mal desempeño como base de un despido.
6. *Sesgo interpersonal*. El sesgo interpersonal se refiere al hecho de que las percepciones de otros y la aceptación social de su conducta están influidas por cuánto esos individuos le gustan o disgustan a uno en lo personal. Esto les suele suceder a los gerentes cuando evalúan a los representantes de ventas. Más aún, las investigaciones indican que un vendedor muchas veces utiliza su influencia personal o aplica sobre el gerente estrategias para impresionar a la administración, con el propósito de sesgar hacia arriba sus evaluaciones.
7. *Influencia de los usos organizacionales*. Las calificaciones de desempeño a menudo se ven afectadas por el uso que se les va a dar. Si las promociones y los pagos en dinero se apoyan en esas calificaciones, existirá una tendencia hacia la indulgencia por parte del gerente que aprecia la amistad y el apoyo de los subordinados, quienes lo presionan para que mejore sus calificaciones. No es difícil imaginarse el dilema de un gerente distrital de ventas en el caso de que otros equipos distritales reciban consistentemente incrementos más altos en la compensación y más promociones que su propio grupo de ventas. Por otra parte, cuando las evaluaciones se emplean para el crecimiento de los subordinados, los gerentes tienden a señalar con más libertad las debilidades y a enfocarse en lo que está mal y en cómo mejorarlo.[6]

En este momento ya estará claro para el lector que la evaluación de desempeño está llena de oportunidades para incurrir en imprecisiones y sesgos que minen el proceso. En el recuadro Liderazgo 13.2 se describe una manera de sesgo potencial del evaluador, el **sesgo del resultado**. Éste ocurre cuando un gerente de ventas permite que el resultado de una decisión o una serie de decisiones tomadas por un vendedor influya de manera excesiva en las calificaciones de desempeño que hace el gerente.

Cómo evitar errores en la evaluación del desempeño

Para protegerse contra las distorsiones introducidas en el sistema de evaluación de desempeño por hechos como los que se acaban de mencionar, muchas empresas ofrecen capacitación y amplios lineamientos a los gerentes de ventas para llenar los formatos y conducir el proceso de evaluación. Algunas instrucciones comunes emitidas con tales formatos son las siguientes:

1. Lea cuidadosamente las definiciones de cada rasgo antes de calificar.
2. Sea cauto frente a la tendencia común a calificar de más.

3. No permita que los gustos o disgustos personales influyan en sus calificaciones. Sea lo más objetivo posible.
4. No permita que la evaluación de un factor influya en la evaluación de otro.
5. Base sus calificaciones en el desempeño observado del vendedor, no en sus habilidades potenciales.
6. Nunca califique a un empleado en varios aspectos por un buen o mal trabajo, sino más bien por el éxito o fracaso general durante todo el periodo.
7. Sostenga con sólidas razones sus calificaciones.[7]

Estas palabras de advertencia suelen ser de gran ayuda, en particular cuando el evaluador debe ofrecer las razones que justifiquen sus calificaciones. Sin embargo, no resuelven problemas relacionados con la selección de atributos para la evaluación, y la manera en que los conceptos resultantes se presentan en el formato. Una tendencia en la evaluación del desempeño dirigida a resolver este aspecto es la **ECBC (escala de clasificación basada en la conducta)**.

Uso del sistema ECBC

Un sistema ECBC busca concentrarse en las conductas y otros criterios de desempeño en los que el individuo tiene el control. El sistema se centra en el hecho de que diversos factores afectan el desempeño de cualquier empleado. Sin embargo, algunos de ellos son más importantes para el éxito en el puesto que otros, y la clave para evaluar a las personas es enfocarse en estos *factores cruciales del éxito* (FCE).[8] La implantación de un sistema ECBC para evaluar a los vendedores requiere la identificación de las conductas clave para su desempeño. Asimismo, la subsecuente evaluación del desempeño de un vendedor debe incluir la calificación de estas conductas clave mediante el empleo de las descripciones apropiadas.[9]

El proceso de implantar un sistema ECBC se desarrolla de la siguiente manera. Primero, se identifican las conductas que se consideran clave del desempeño; para ello se utilizan *incidentes cruciales*, que son hechos críticos o vitales para el desempeño. Para emplear la técnica de incidentes cruciales, los involucrados se abocan a identificar algunos ejemplos particularmente destacados de buen o mal desempeño, y a detallar las razones por las que los consideran así.[10] Los desempeños identificados se reducen luego a un número más pequeño de dimensiones.

A continuación, el grupo de incidentes cruciales se presenta a un grupo del personal de ventas al que se pide que asigne a cada incidente crucial una dimensión apropiada de desempeño. Por lo general, un incidente se mantiene si 60% o más del grupo le asigna la misma dimensión que le dio el grupo de desarrollo de ese instrumento. También se pide al grupo de personal de ventas que califique la conducta descrita en el incidente crucial en una escala de 7 a 10 puntos con respecto a con qué eficacia o ineficacia ésta representa el desempeño en esa dimensión. Los incidentes que generan un buen acuerdo en su calificación suelen indicarse con una baja desviación estándar, y son los que se consideran para la escala final. Los incidentes particulares elegidos se determinan por su ubicación a lo largo de la escala, en comparación con la media. Por lo general, la escala final tiene de seis a ocho anclas. Un ejemplo de una ECBC que resultó de tal proceso para el atributo "disposición a cumplir con fechas límites", se muestra en la figura 13.5.

Una ventaja clave de un sistema ECBC es que exige que el personal apropiado considere en detalle los componentes del desempeño del puesto de un vendedor. También se deben definir anclas para esos criterios de desempeño en términos conductuales específicos, lo que permite que los gerentes se fijen sólo en lo que comprende el desempeño. Desde luego, un sistema ECBC destaca, por naturaleza, la conducta y el desempeño más que la eficacia. Cuando se usa junto con mediciones objetivas adecuadas (análisis de ventas y ganancias, y mediciones de salidas, entradas y razones), un modelo de ECBC representa un medio atractivo para el manejo de criterios de evaluación subjetivos y, de esta manera, ofrece una visión lo más completa posible del desempeño y eficiencia generales de un vendedor.

Los sistemas ECBC, con todo, no carecen de limitaciones. La naturaleza específica del puesto de las escalas que estos sistemas utilizan, por una parte, indica que son más efectivas cuando se evalúa el desempeño de vendedores que realizan funciones muy similares. Suelen ser efectivas para

Liderazgo 13.2 Sesgo en el resultado de las evaluaciones de desempeño de los vendedores



Por naturaleza, la venta profesional se enfoca en los resultados financieros finales. A las personas que tienen éxito en las ventas tiende a gustarles cumplir con metas difíciles y crecen con la inmediatez, regularidad y visibilidad de la retroalimentación en sus resultados. Así, es común que la administración visualice los resultados (o "productos") en las ventas como un sustituto para el lado conductual del desempeño del vendedor. En resumen, hay quienes consideran que cumplir con la cuota es hacer correctamente el trabajo, y que dejar de cumplir con ella significa efectuarlos con ineficacia.

Este "trabajo" del que se habla son todos los pasos del "proceso" que forman parte del puesto de ventas. En un nivel muy básico, se trata de todas las decisiones que toma el vendedor en el curso de un día, semana, mes, trimestre y año, que se agregan para constituir el desempeño de esa persona (recuerde que antes en este capítulo se definió el "desempeño" como una conducta evaluada en el contexto de su contribución a las metas de la compañía).

Algunas veces los resultados y el proceso que conduce a ellos se corresponden armónicamente entre sí; por ejemplo, un vendedor tiene un gran trimestre de ventas y también tuvo excelentes resultados al hacer todo lo que es parte de su trabajo de vendedor (presentaciones, atención a los clientes, administración, etc.). Es claro que el gerente debe reconocer y premiar este logro. Y en el caso opuesto, cuando un vendedor tiene un mal trimestre y también es evidente que lucha contra los elementos de proceso de su puesto, el gerente de ventas necesita documentar ese mal desempeño y poner en marcha un plan de desarrollo.

Pero, ¿qué sucede en los casos mixtos? Por ejemplo, un vendedor que tiene un gran trimestre de ventas, pero que no ha cumplido favorablemente con los aspectos cotidianos del trabajo. Es probable que el resultado favorable se explique gracias a una ganancia inesperada por una operación con un cliente, un territorio fácil, o algunos hechos que no son atribuibles en forma directa a lo que realmente hizo el vendedor para obtener esa operación. Evaluar a este vendedor de modo favorable sólo a partir de sus resultados puede abrir una enorme caja de Pandora en una unidad de ventas, ya que los vendedores verán a esta persona como un haragán que tuvo suerte. Y por último, considere al que tal vez sea el peor de todos los casos, el vendedor que ha tenido un mal trimestre de ventas, pero que ha hecho todo correctamente en el aspecto administrativo. Si a este vendedor se le califica con un mal desempeño sólo con base en sus resultados, lo más probable es que la organización lo pierda.

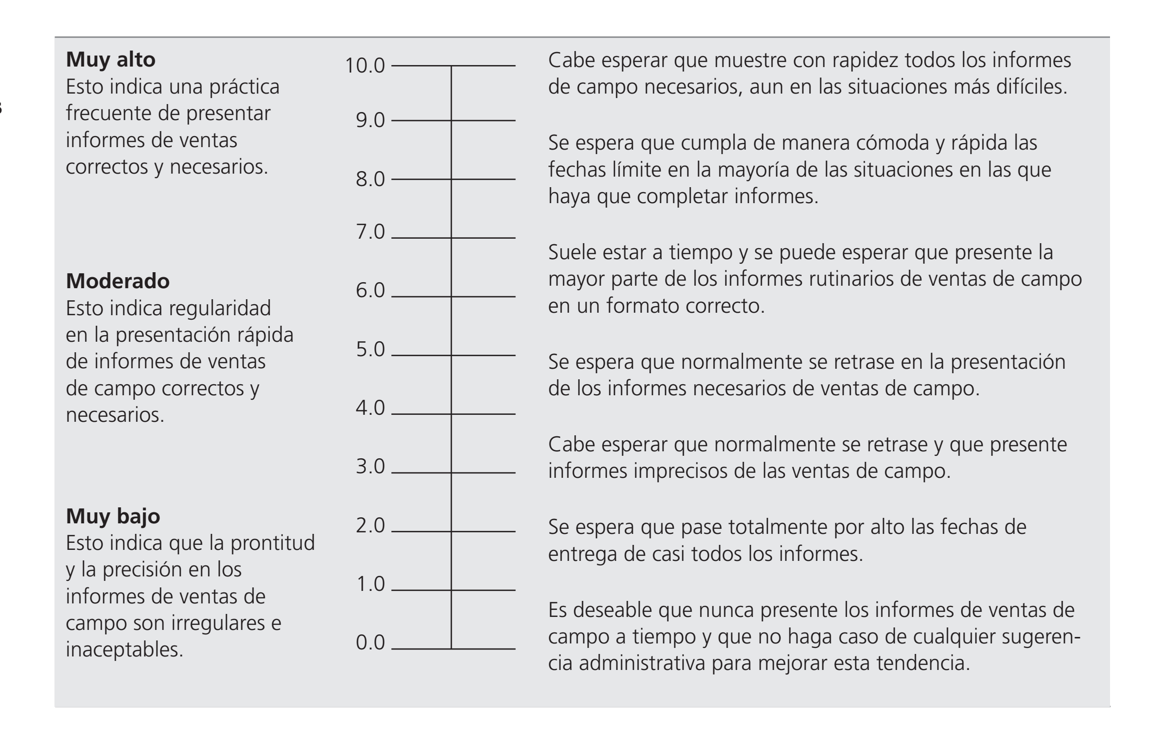
El sesgo del resultado se refiere a que los evaluadores tienden a pasar por alto el proceso, y a calificar a los vendedores con base en los resultados. Como se muestra en los ejemplos mixtos que se acaban de mencionar, esta tendencia del resultado a dominar de manera abrumadora el proceso suele provocar un pobre estado de ánimo, mala voluntad y alta rotación en la fuerza de ventas.

Cabe mencionar, no obstante, que hay una escuela de pensamiento según la cual un sesgo hacia los resultados no es en realidad un sesgo. Cuando los vendedores entran en la profesión, saben que el volumen de ventas que se refleja en los resultados financieros es la clave para el éxito. Esta perspectiva es válida sobre todo en las situaciones de ventas de comisión directa. Pero en la mayor parte de los puestos profesionales de ventas de la actualidad, en los que son importantes las relaciones, es un disparate utilizar sistemas de evaluación de desempeño que pasen por alto los aspectos conductuales apropiados (o defectuosos) del desempeño en aras simplemente de los "resultados financieros" de corto plazo. Como se ha visto, gran parte de lo que constituye el éxito en las ventas orientadas a las relaciones requiere un conjunto de acciones muy complejas dentro y fuera de la empresa vendedora, y el resultado real de estas actividades tal vez no se vea durante mucho tiempo. Por fortuna, cada vez más empresas modernas de ventas entienden la amenaza del sesgo del resultado, y trabajan para integrar aspectos múltiples de desempeño en el proceso de evaluación. Un enfoque que atiende estos aspectos es el sistema ECBC, que se analiza en este capítulo.

Para profundizar acerca de tratamientos recientes del sesgo de resultados consulte: Nidhi Agrawal y Durairaj Maheswaran, "Motivated Reasoning in Outcome Bias Effects", en *Journal of Consumer Research* 3, marzo de 2005, pp. 798-805; Philip J. Mazzocco, Mark D. Alicke y Teresa L. Davis, "On the Robustness of Outcome Bias: No Constraint by Prior Culpability", en *Basic and Applied Social Psychology* 26, febrero/marzo de 2004, p. 131.

comparar a un representante de una cuenta nacional con el representante de otra cuenta nacional, o a dos representantes de territorios entre sí. Pero padecerán de grandes desventajas si se utilizan para comparar a un representante de una cuenta nacional con un vendedor de un territorio, por las diferencias en las responsabilidades de estos puestos. Los sistemas ECBC también son relativamente costosos de aplicar, puesto que requieren bastante tiempo de mucha gente.[11]

FIGURA 13.5
Una ECBC con anclas conductuales para el atributo "presteza para cumplir con fechas límite"



RETROALIMENTACIÓN DE 360° EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como se vio en el capítulo 3, un importante atractivo de los sistemas de ARC en toda la empresa es la capacidad inherente de tales sistemas para retroalimentar a una amplia gama de interesados. Aunque mucha de esta información se emplea en el desarrollo de productos y en la formulación del mensaje de marketing, por lo general los sistemas de ARC facilitan también la recopilación, el análisis y la difusión de muchos datos directamente relacionados con el desempeño de la fuerza de ventas.

Para que una organización de ventas aproveche plenamente toda la información disponible generada por el software empresarial como ARC, la empresa como un todo debe sostener la filosofía de que el cliente es un cliente de la compañía, no sólo de determinado vendedor. Como ya se mencionó, el complejo y frecuentemente largo proceso de desarrollar y manejar las relaciones con los clientes significa casi siempre algo más que la relación de un vendedor y un agente de compras. Un sistema efectivo de ARC debe reunir constantemente datos en todos los puntos de contacto importantes donde los integrantes de una organización de ventas interactúen con los miembros de una organización de compras, o donde aquéllos interactúen internamente para sacar adelante una relación de negocios.

Un proceso de administración amplia de la información permite un replanteamiento de la naturaleza de los datos de entrada para su uso en la evaluación del desempeño de un vendedor. Más que apoyarse en mediciones puramente objetivas o subjetivas generadas por una persona (el gerente de ventas), la información para evaluar el desempeño podría provenir de múltiples fuentes al mismo tiempo. Este concepto de **retroalimentación del desempeño de 360°** abre la puerta a una nueva era para emplear el proceso de evaluación del desempeño como una herramienta eficaz en el desarrollo y mejora de los vendedores. Entre las fuentes de retroalimentación más útiles para los vendedores se encuentran los clientes externos, los elementos internos de la organización que sirven como recursos para atender a los clientes externos (este grupo se conoce a menudo como **clientes internos**), otros miembros del equipo del vendedor, cualquier empleado que reporte en forma directa ante el gerente de ventas (como asistentes de ventas) y, desde luego, el propio gerente de ventas.[12] Integrar una retroalimentación de éstas y otras fuentes pertinentes de información del desempeño en

el proceso formal de evaluación (y, por lo tanto, en el formato de evaluación) proporciona el ímpetu para un diálogo más productivo entre el gerente de ventas y el vendedor, cuando sea el momento de realizar la revisión del desempeño.

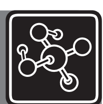
Otro aspecto de la retroalimentación de 360° que vale la pena mencionar es la **autoevaluación**. Las organizaciones de ventas deben estimular a sus vendedores a preparar una evaluación honesta de su propio desempeño respecto de los criterios establecidos, ya sean objetivos y subjetivos, y ésta se debe tener preparada antes de la sesión formal de análisis de desempeño con el gerente de ventas.[13] Las mejores organizaciones de ventas recurren a este proceso con el objetivo de comenzar el diálogo para la fijación de metas del siguiente periodo, y especialmente para establecer un programa de desarrollo profesional que ayude a impulsar a los vendedores hacia el cumplimiento de sus metas personales en el empleo. En el capítulo 11 se mencionó que uno de los motivadores más poderosos son los premios intrínsecos (sentimiento de logro, crecimiento personal y autoestima). Permitir que el vendedor tenga una intervención directa en el establecimiento de metas de crecimiento personal en el puesto, y luego institucionalizar el logro de estas metas mediante el proceso de evaluación formal del desempeño, es un gran paso para crear en el lugar de trabajo una atmósfera en la cual los vendedores logren alcanzar los premios intrínsecos.

Es de particular importancia la participación directa de los vendedores en todas las fases del proceso de evaluación del desempeño. Cuando las evaluaciones establecen criterios claros que gozan de la aprobación del vendedor; se traslucen justas y se utilizan para determinar los premios, y se eleva la satisfacción del vendedor en el trabajo. Los determinantes cruciales de la eficacia de la evaluación, así, no están simplemente impulsados por los criterios, sino más bien por los factores del proceso de evaluación en que los gerentes tienen influencia, como la capacidad de convencimiento y la franqueza con aquellos a quienes aplican la evaluación.[14]

Un antiguo dicho en la administración de recursos humanos afirma que si un empleado se sorprende al escuchar algo en una revisión formal de desempeño, el gerente que realiza la evaluación no está haciendo un muy buen trabajo. La evaluación del desempeño no debe ser sólo una especie de catarsis que suceda de forma periódica. Esta idea es muy perturbadora tanto para los empleados como para los gerentes, y a menudo provoca que los gerentes vacilen en efectuar la revisión y reduzcan el tiempo que dedican a ésta. En cambio, las grandes organizaciones de ventas emplean el proceso de evaluación de desempeño para facilitar el diálogo *vigente* entre los vendedores y sus gerentes. La meta básica del proceso debe ser facilitar el desarrollo profesional y personal; ofrecerle al vendedor la retroalimentación y las herramientas necesarias para alcanzar sus metas en el trabajo. Para lograr este cometido, los gerentes de ventas deben estar preparados para que el diálogo trascienda la mera evaluación formal periódica y se establezca una comunicación cotidiana con el vendedor. Es importante señalar que esta perspectiva evolutiva acerca de la evaluación del desempeño requiere que los gerentes de ventas no sólo *brinden* retroalimentación, sino que también escuchen y respondan a ésta y a los cuestionamientos por parte de los vendedores. El recuadro 13.3, Innovación, aborda la forma en que los gerentes de ventas emplean la reunión de la evaluación del desempeño en beneficio del vendedor.

Las organizaciones de ventas, por último, necesitan trabajar hacia el desarrollo de un **sistema de administración del desempeño** que tome en cuenta las directrices del análisis de inicio de este capítulo. Realizar estas acciones requiere de un compromiso para integrar todos los elementos de la retroalimentación en el proceso de servir a los clientes, a fin de que la información del desempeño sea oportuna, correcta y pertinente para los aspectos de administración de clientes de la empresa.[15] Las piezas de este rompecabezas de desempeño se integran de tal forma que el vendedor no tiene que esperar al gerente para la validación formal de sus resultados. En vez de ello, en un enfoque de administración del desempeño, los vendedores toman la iniciativa en el establecimiento de metas, medición del desempeño y ajuste de su propia actuación.[16] El concepto de administración del desempeño es análogo a los enfoques de administración de calidad total (ACT) que proponen el empowerment de los empleados, para que se apropien de sus puestos y realicen sus propios análisis de desempeño en comparación con las metas establecidas. Para implantar con eficiencia un sistema de evaluación de desempeño, los gerentes de ventas deben cambiar su estilo de liderazgo al de un socio en un proceso mutuamente compartido.

Innovación Evaluación de las evaluaciones 13.3



Al margen de la frecuencia de la evaluación, si sus evaluaciones no incluyen los componentes correctos, no representarán más que una pérdida de tiempo para todos. Siga estos consejos (desde la perspectiva del gerente de ventas) para que las evaluaciones de desempeño del vendedor sean lo más eficaces posible:

- *Analice los datos por anticipado.* Asegúrese de revisar con cuidado las cifras duras de ventas antes de la reunión. Procure que el vendedor haga lo propio. Si usted y el vendedor conocen estos números con anticipación, entonces el tiempo de la reunión se centrará en las razones de dichas cifras y en cómo ayudarlo a que mejore.
- *Deje que el vendedor hable primero.* "Por lo general, la gente será más crítica consigo misma de lo que usted ha de ser con ella", afirma Rollie Waters, presidente del Waters Consulting Group Inc., empresa de consultoría de administración y compensaciones con sede en Dallas. Al permitir que sus vendedores tomen primero la palabra, sabrá lo que piensan y podrá ajustar sus comentarios de acuerdo con las apreciaciones de ellos.
- *Ofrezca una crítica constructiva.* Waters sugiere planear a partir de una lista de las tres áreas en las que el vendedor tiene oportunidad de mejorar. "No los abrume con una lista extensa", advierte Waters. Cuando esté frente a sus vendedores, mencione metas que deban tratar de alcanzar para ser mejores. Asimismo, establezca fechas claras de seguimiento para verificar su avance.
- *Destaque sus éxitos.* "Es común que los representantes de ventas se crezcan ante el reconocimiento", dice Reg Ellis, presidente de Ellis Associated Inc., con sede en Toronto. "Necesitan oír que la organización sabe que están trabajando bien." Y no sólo elogie a sus representantes; aprenda sus técnicas para transmitirlas a quienes necesiten mejorar su desempeño. Su consejo no sólo les ayudará a los demás, sino que se sentirán más valorados y apreciados.
- *Sea específico.* Decir a un vendedor que "no tiene suficiente combustible" no va a animarlo mucho. Es mejor dirigir la atención a ejemplos específicos de lo que el vendedor hace bien y en lo que necesita aplicarse más. "Si al principio define el trabajo en términos conductuales, estará en posibilidades de brindar una retroalimentación significativa sobre cómo hacer mejor su trabajo, como efectuar más visitas", sostiene Ellis.
- *Pregunte qué es lo que usted necesita mejorar.* Las evaluaciones de desempeño de los vendedores son asunto de dos personas. Si bien el propósito básico de las evaluaciones es fomentar la mejoría del vendedor, usted también les puede sacar provecho. Pregunte a sus vendedores: "¿Qué podemos hacer para que mejores en tu trabajo?" Sus respuestas contribuirán a aumentar la comunicación y mejorar el esfuerzo total de ventas e incluso lo ayudarán a usted a percatarse de sus propios defectos.

Fuente: Jordana Mishory, "Appraising Your Appraisals", en *Sales & Marketing Management* 156, julio de 2004, p. 38.

Resumen

Desempeño y eficacia son conceptos diferentes. Se considera que el desempeño es la conducta de un vendedor evaluada en términos de su contribución a las metas de la compañía. La eficacia es un resultado organizacional del cual un vendedor es, por lo menos en parte, responsable, y que por lo general se analiza mediante diversos índices.

Es posible evaluar a los vendedores con base en criterios objetivos o subjetivos. Las mediciones objetivas reflejan estadísticas que un gerente de ventas reúne de los datos internos de una empresa y otros medios, y se categorizan como mediciones de salida (resultados de los esfuerzos realizados por el vendedor) y mediciones de entrada (los esfuerzos que dedican para lograr el resultado). Las mediciones objetivas también asumen la forma de análisis de razones. Por otra parte, las mediciones subjetivas se basan en evaluaciones personales de la forma en que está trabajando el vendedor, como si fuera el propio gerente de ventas el que opinara. En la mayoría de los casos, los gerentes de ventas deben prestar atención tanto a mediciones objetivas como subjetivas cuando evalúan a sus vendedores.

Existen diversos problemas en la medición del desempeño, en particular cuando se utilizan mediciones subjetivas. Estos problemas a menudo adoptan la forma de diversos errores o sesgos en la evaluación, lo que da por resultado una evaluación incorrecta que el vendedor percibe (correctamente) como injusta. Las organizaciones de ventas y sus gerentes deben cerciorarse de que el proceso de evaluación de desempeño se realice en una forma tan equitativa y correcta como sea

posible. La utilización de la retroalimentación de 360° en la revisión del desempeño, que incluye un fuerte componente de autoevaluación por parte del vendedor, es muy útil para mejorar la utilidad del proceso de evaluación del desempeño.

Términos clave

conducta
desempeño
eficacia
teoría de las atribuciones
mediciones objetivas
- *mediciones de salida*
- *mediciones de entrada*
- *razones*

mediciones subjetivas
sesgo
resultado del sesgo
ECBC (escala de clasificación basada en la conducta)
retroalimentación del desempeño de 360º
clientes internos
autoevaluación
sistema de administración del desempeño

Preguntas para analizar

1. Kevin Harrison, representante de ventas de Allied Steel Distributors, tenía una cita con su gerente para analizar el desempeño que tuvo durante su primer año. Kevin estaba seguro de que la reunión no sería fácil. Una de las principales cuentas de Allied había cambiado de proveedores por problemas con Kevin. El agente de compras se quejó de que las "diferencias de personalidad" eran tan grandes, que no era posible mantener operaciones de negocios con Allied. Kevin sabía que las llamadas diferencias de personalidad tenían que ver con su falta de disposición para prestarle al cliente las mismas atenciones que le brindaba el representante de ventas anterior, quien con frecuencia llevaba al agente de compras y a otros a comer a un bar local de desnudistas. Este representante le dijo a Kevin que esto era lo que se esperaba en este tipo de negocios y que si quería mantener éste, ello era necesario; además le dijo que los boletos para los juegos de basquetbol profesional ya no importaban. ¿Cuáles son las consecuencias de corto y de largo plazos de este tipo de atenciones a los clientes? ¿Qué haría usted en una situación similar? ¿Cómo debería reaccionar el gerente de ventas de Kevin?
2. Una gran corporación advierte una reducción irregular en las ventas de una representante específica. Ésta, que normalmente ocupaba una posición muy destacada entre los demás vendedores y en cuanto a las cuotas, en épocas recientes no había logrado alcanzar su propia cuota. ¿Qué puede hacer la corporación para determinar si esta baja en la curva de ventas es responsabilidad de la representante, o se debe a situaciones que están más allá de su control?
3. De acuerdo con la siguiente información de evaluaciones de desempeño de diferentes representantes de ventas, ¿qué posibles deducciones cabría hacer acerca de la razón por la cual los representantes de ventas no están alcanzando sus cuotas? (asuma que ninguno de ellos lo ha logrado).

   a) *Representante 1*: logró las metas de visitas de ventas, llamadas telefónicas, y nuevas cuentas; buenas relaciones con los clientes; no hay notables deficiencias en ningún área.
   b) *Representante 2*: realizó muchas menos visitas de ventas de las que estaban en los objetivos; las llamadas telefónicas fueron muchas, en especial a una compañía. El análisis de su manejo de tiempo indica que el representante de ventas pasa una cantidad desproporcionadamente grande de tiempo con una sola empresa. Son pocos los nuevos clientes. Todas las demás áreas están de bien a sobresalientes.
   c) *Representante 3*: el número de visitas de ventas es mínimo, por debajo de la meta; las llamadas telefónicas, las cartas, las propuestas son muy pocas y por debajo de los objetivos; la evaluación muestra que hay una mala administración del tiempo, numerosas actividades relacionadas con el servicio en la bitácora del representante de ventas; las relaciones con los clientes son muy positivas; en fechas recientes ha recibido una gran cantidad de retroalimentación de los clientes sobre la función de los productos.

4. ¿Son las ventas "sólo un juego de números", como dice una gerente de ventas? Ella cree que todo lo que hay hacer es efectuar el número correcto de visitas del tipo correcto, y todo funcionará en su favor. Haga 10 visitas y obtenga una venta. Así que para conseguir dos ventas, haga 20 visitas. ¿Funcionará esto? ¿Por qué sí o por qué no?
5. Jackie Hitchcock, recientemente ascendida a gerente distrital de ventas, se enfrentaba a un nuevo problema que no tenía la certeza de cómo manejar. El representante de ventas estrella del distrito también es el problema número uno de esta zona. Brad Coombs es tradicionalmente el primero en ventas en la compañía, pero también es el causante número uno de problemas. Ha roto todas las reglas, maltratado todas las políticas, se ha desviado de las directrices y ha sido mucho menos que veraz. Jackie sabía que Brad nunca había hecho algo ilegal, pero a ella le preocupaba que sucediera algo serio. Otros inconvenientes en cuanto a Brad eran que no preparaba a tiempo sus informes de visitas, faltaba a las ferias de la industria, y no asistía a los programas de capacitación de ventas. ¿Cómo debería manejar Jackie este problema? ¿Cómo maneja un gerente a un vendedor salvaje? ¿En qué le ayudará el proceso de evaluación a Jackie para lidiar con Brad?

Reto de liderazgo: entender el desempeño del vendedor

Mike Hunt ha estado en las ventas 20 años y, como gerente de ventas de Market First Distributors, confiaba en su capacidad de evaluar a los vendedores. Market First era distribuidor regional de productos alimenticios para restaurantes. Competía con distribuidores grandes, como Sysco, y se había ganado una muy buena reputación de gran servicio y precios razonables.

La empresa tenía una fuerza de ventas de 70 personas en seis distritos de cinco estados del medio oeste de Estados Unidos. Hace nueve años se implantó un proceso de evaluación formal. Este proceso se centraba en que los vendedores cumplieran con objetivos específicos de desarrollo de cuentas (ventas por cuenta y tamaño promedio del pedido) y actividades de visitas (visitas por cuenta). Sin embargo, aunque el proceso funcionó bien en el pasado y todos entendían las expectativas del sistema vigente, Mike pensaba que faltaba algo.

Market First comenzó a notar un aumento de quejas de clientes en todos los distritos de ventas. Si bien variaba la naturaleza específica de dichas quejas, algunos temas se repetían. Los clientes se quejaban de que los vendedores no se dedicaban tanto a ellos como antes, y de que no les interesaba la relación comercial.

Mike y la directiva creían que ya era tiempo de mejorar el proceso de evaluación del desempeño. Pensaban que al establecer criterios para la administración de los territorios y la satisfacción del cliente la empresa estaría en posibilidades de evaluar el desempeño de la fuerza de ventas en estas áreas críticas. No obstante, en este momento no estaba seguro de la manera de implantar un sistema así. Cuando se sentó a pensar en las opciones, se preguntó si todo esto no sería contraproducente en el largo plazo.

Preguntas para analizar

1. Si usted fuera Mike Hunt, ¿cómo mediría la habilidad de administración de territorio de un vendedor y su relación con el cliente?
2. Mike le ha pedido a usted que le explique las ventajas y desventajas de las mediciones objetivas y subjetivas de la administración de territorios y relaciones con los clientes. ¿Qué le diría?

Representación de papeles: Harvey Insurance Agency

Situación

Harvey Insurance Agency vende una extensa línea de pólizas, pues representa a varias compañías de seguros importantes. El agente director, Bill Harvey, puso en marcha el negocio en 1993 con un asistente de oficina, y desde entonces la empresa creció hasta convertirse en una de las agencias independientes de seguros más grandes del área de Los Ángeles. Además de las oficinas originales, Bill ahora cuenta con dos oficinas satélites cerca del centro, cada una con un agente administrativo. En los tres lugares también emplea a otros 14 agentes y a 27 personas que realizan sobre todo actividades de oficina y seguimiento.

Bill siempre ha tratado bien a su personal, y le enorgullecía que al crecer la agencia se hubiera conservado el ambiente familiar del negocio. Sin embargo, desde hace poco comenzó a preguntarse si era adecuado su sistema de evaluación de desempeño. Sí, las ventas seguían en ascenso continuo y había muy poca rotación laboral, pero el éxito en la industria (que siempre había tenido que ver con las relaciones de ventas) cada vez se vincula más al aseguramiento, establecimiento y conservación de relaciones de largo plazo con clientes redituables. La relación de ventas implica muchas actividades por parte de los agentes para apoyar las ventas.

Hasta ahora, la revisión anual de Bill del desempeño de sus agentes se ha dirigido casi en exclusiva a unos cuantos objetivos: volumen de ventas, cantidad de clientes nuevos, cantidad de visitas semanales y cantidad de pólizas vendidas por línea respecto de las metas. Los agentes ganan comisiones y bonos, además de un salario base. A Bill le gusta este plan de compensaciones porque le permite recompensar financieramente a sus agentes por volumen y por vender artículos específicos, y aún así tiene la oportunidad, mediante el componente del salario, de influir en sus actividades no relacionadas con las ventas.

Bill ve su reto actual como sigue: el centro de atención de la relación de ventas necesita mantener el plan de compensaciones vigente con el componente del salario. Pero su sistema de evaluación de desempeño no encaja bien con las realidades de su negocio, pues sólo se centra en unas cuantas mediciones objetivas de desempeño. Él ve la oportunidad de incorporar algunas mediciones subjetivas de desempeño adecuadas al proceso de evaluación y quizá incluso de añadir o cambiar algunas mediciones objetivas. Bill convoca a una junta con Chip Landers y Connie Pérez, agentes administrativos de sus oficinas satélites, en busca de ideas para cambiar el sistema de evaluación de desempeño de los agentes.

Personajes de la representación de papeles

Bill Harvey, agente director de Harvey Insurance Agency

Chip Landers, agente administrativo de la oficina de San Fernando Valley

Connie Pérez, agente administrativa de la oficina de Orange County

Actividad

En grupos de tres, cada estudiante debe representar a un personaje. No importa el género. Antes de escenificar la junta, trabajen por separado con el material del capítulo para elaborar sus recomendaciones respecto de un nuevo conjunto de mediciones objetivas y subjetivas del desempeño de los agentes. Necesitarán estar preparados para justificar sus recomendaciones en la junta. Después reúnanse y representen el juego de roles entre Bill, Chip y Connie. Al final, deben salir de la junta con un plan unificado para cambiar el sistema de evaluación de desempeño de los agentes de Harvey Insurance Agency.

Minicaso: Massachusetts Restaurant Appliances

Massachusetts Restaurant Appliances (MRA), con sede en Somerville, Massachusetts (en el área de Boston), vende a restaurantes de todo Estados Unidos aparatos industriales grandes, como refrigeradores, congeladores y lavavajillas. Por varios años, la empresa ha ocupado el segundo lugar en participación de mercado, sólo detrás del líder de la industria, Ruth Restaurant Services, de Nueva York, pero en años recientes ha ganado terreno.

MRA se encuentra especialmente optimista ante la posibilidad de alcanzar a Ruth este año debido al ascenso de su gerente de ventas estrella, David Epstein, una persona dinámica de 31 años de edad, quien ha estado en la empresa desde que tenía 22. Epstein le cae bien al personal de ventas, pero también es agresivo y exige un gran desempeño. Una de sus iniciativas es asignar responsabilidades a todos los vendedores con una evaluación estricta de su desempeño mediante el empleo de razones, así como de mediciones únicamente objetivas. En particular, recopiló datos de desempeño de sus siete representantes de ventas como sigue (las cantidades están en dólares):

Representante de ventas	Ventas previas	Ventas actuales	Cuota actual	Cantidad de cuentas	Cantidad de pedidos	Gastos	Cantidad de visitas	Cantidad de días trabajados
Derek Francona	$480 000	$481 000	$575 000	1 100	780	$ 9 300	1 300	235
Johnny Schilling	750 000	883 000	835 000	1 600	1 970	12 300	1 800	223
Daphne Gellar	576 000	613 000	657 000	1 150	1 020	7 500	1 650	228
Robert Smythe	745 000	852 000	850 000	1 350	1 650	11 000	1 700	230
Jennifer McCarver	765 000	860 000	850 000	1 300	1 730	11 300	1 750	232
Manuel Lopez	735 000	835 000	825 000	1 400	1 790	11 500	1 750	220
Samantha Kerrey	665 000	670 000	720 000	1 600	960	10 800	1 550	200
Erin McCloud	775 000	925 000	875 000	1 700	1 910	12 800	1 850	225

A Epstein le gustaría ver un análisis de desempeño de los vendedores con las siguientes razones: crecimiento de ventas, promedio de pedidos, ventas respecto de cuotas, ventas por cuenta, gasto de ventas, visitas diarias y pedidos por visita.

Aunque a la mayoría de los vendedores les agradan las evaluaciones, unos cuantos dudan y temen las consecuencias. Robert Smythe, por ejemplo, opina que en su territorio, que abarca los estados montañeses occidentales y Alaska, es más difícil vender porque hay menos restaurantes y ha sido vendedor apenas un año. Hace poco cerró uno de los clientes más grandes de Derek Francona, y cree que sus cifras bajaron como consecuencia de ello. Ambos han pensado en renunciar porque, en su opinión, sus evaluaciones no han sido justas.

Epstein de verdad quiere ganarle a Ruth este año, y cree que mejorar el desempeño de los vendedores es la clave. Por lo tanto, su sistema de evaluación de desempeño reviste la mayor importancia.

Preguntas

1. Con los datos proporcionados, calcule las razones de desempeño que pide Epstein y clasifique con ellas a los vendedores.
2. ¿Qué consejo o directriz debe dar Epstein a los vendedores para mejorar su desempeño?
3. ¿Cuáles son las limitaciones de este sistema de evaluación? ¿Qué ajustes o adiciones podría hacer Epstein para evaluar de forma más precisa el desempeño de los vendedores?

Bibliografía sugerida

Chonko, Lawrence B., Terry W. Loe, James A. Roberts y John F. Tanner, "Sales Performance: Timing of Measurement and Type of Measurement Make a Difference", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 20, invierno de 2000, pp. 23-36.

De Carlo, Thomas E., Sanjeev Agarwal y Shyman B. Vyas, "Performance Expectations of Salespeople: The Role of Past Performance and Casual Attributions in Independent and Interdependent Cultures", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, primavera de 2007, pp. 133-147.

Dixon, Andrea L., Lukas P. Forbes y Susan M. B. Schertzer, "Early Success: How Attributions for Sales Success Shape Inexperienced Salesperson's Behavioral Intentions", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, invierno de 2005, pp. 67-77.

Dixon, Andrea L. y Susan M. B. Schertzer, "Bouncing Back: How Salesperson Optimism and Self-Efficacy Influence Attributions and Behaviors Following Failure", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, otoño de 2005, pp. 361-369.

Dwyer, Sean, John Hill y Warren Martin, "An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 20, verano de 2000, pp. 151-159.

Flaherty, Karen E., Todd J. Arnold y C. Shane Hunt, "The Influence of the Selling Situation on the Effectiveness of Control: Toward a Holistic Perspective", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, verano de 2007, pp. 221-233.

González, Gabriel R., K. Douglass Hoffman y Thomas N. Ingram, "Improving Relationship Selling Through Failure Analysis and Recovery Efforts: A Framework and Call to Action", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, invierno de 2005, pp. 57-65.

Jaramillo, Fernando, François A. Carrillat y William B. Locander, "Starting to Solve the Method Puzzle in Salesperson Self-Report Evaluations", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, otoño de 2003, pp. 369-377.

Mallin, Michael L. y Michael Mayo, "Why Did I Lose? A Conservation of Resources View of Salesperson Failure Attributions", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, otoño de 2006, pp. 345-358.

Piercy, Nigel F., David W. Cravens y Nikala Lane, "Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Manager Gender Differences", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, verano de 2003, pp. 221-238.

Piercy, Nigel F., David W. Cravens y Nikala Lane, "Enhancing Salespeople's Effectiveness: When is More Sales Management Control Better Sales Management Control?", *Marketing Management*, septiembre/octubre de 2007, pp. 18-25.

Ramaswami, Sridhar N., "Influence of Control Systems on Opportunistic Behaviors of Salespeople: A Test of Gender Differences", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, verano de 2002, pp. 173-188.

Rouziès, Dominique y Anne Macquin, "An Exploratory Investigation of the Impact of Culture on Sales Force Management Control Systems in Europe", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, invierno de 2003, pp. 61-72.

Casos de estudio para la parte tres



Caso 3.1

Wentworth Industrial Cleaning Supplies

Caso 3.2

Hanover-Bates Chemical Corporation

Caso 3.3

Biomed Co., Ltd.: diseño de un nuevo plan de compensaciones de ventas

Caso 3.1

Wentworth Industrial Cleaning Supplies

Wentworth Industrial Cleaning Supplies (WICS), con sede en Lincoln, Nebraska, experimenta un crecimiento lento; las ventas de todos sus productos se han colocado muy por debajo del volumen esperado por la administración. Aunque la industria ha presentado un incremento en el volumen total de ventas, la participación de WICS en este crecimiento no ha seguido el mismo ritmo. A James Randall Griffith, vicepresidente de marketing, se le ha encomendado las labores de determinar los factores que inciden de manera negativa en el crecimiento y la implantación de un programa que facilite una ampliación posterior.

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA

WICS es una división de Wentworth International, que compite en el mercado de químicos para limpieza. De acuerdo con estimaciones de la asociación de la industria, el mercado total fue de aproximadamente 2 500 millones de dólares en 2007. En la figura 1 se muestra la naturaleza de este mercado. Cuatro segmentos componen el mercado de químicos de mantenimiento, el cual está constituido por cerca de 2 000 fabricantes que manejan marcas nacionales y privadas.

El volumen total de ventas de la industria de suministros de mantenimiento para limpieza es de aproximadamente 1 300 millones de dólares. En la figura 2 se presenta el desglose por tipo de producto para el mercado de limpieza. WICS atiende 75% de las necesidades de este mercado con una línea de productos de alta calidad. La composición de la línea de WICS es la siguiente:

Limpiadores especiales	46%
Desodorantes de ambiente	9
Limpiadores para todo uso	16
Desinfectantes	15
Otros	14

El mercado de químicos para limpieza está muy fragmentado; ninguna empresa, ni siquiera WICS, tiene más de 10% de la participación del mercado. Agate y Marshfield Chemical venden directamente al usuario final, mientras que Lynx, Lexington Labs y WICS utilizan una red de distribución. La mayor parte de los competidores de WICS emplean un solo canal de distribución; sólo Organic Labs y Swanson venden en ambas formas. La mayoría de los productos de marca privada se mueven a través de distribuidores. De ellos, quienes distribuyen productos sanitarios (DPS) entregan alrededor de 65% de las ventas en dinero al usuario final, mientras que las ventas en dinero directas al usuario final son de 35% (figura 3).* En la siguiente tabla se muestra el desglose de ventas por mercado objetivo por tipo de distribución:

Ventas de distribuidor	
Menudeo	20%
Industrial	18
Cuidado de la salud	18
Escuelas	11
Contratistas de suministros para edificios	10
Restaurantes	3
Hoteles	3
Otros	17
Ventas directas	
Menudeo	47
Contratistas de suministros para edificios	35
Cuidado de la salud	15
Hoteles	2
Restaurantes	1

Con base en los datos de la asociación de la industria, e información proveniente de otras fuentes, se estima que el número de DPS oscila entre 5 000 y 6 000. En la tabla siguiente se presenta el desglose en volumen de ventas de los DPS basado en un promedio de 5 500:

Tamaño en volumen de ventas (en dólares)	
Menos de $100 000	1 210
$100 000-499 999	2 475
$500 000-1 000 000	1 375
Más de $1 000 000	400
Total	5 500

De acuerdo con un reciente análisis de usuarios finales, WICS proporciona suministros de limpieza a cerca de 20 000 clientes. Se espera que la fuerza de ventas de WICS visite a estos clientes, así como a clientes en perspectiva.

Fuente: Joan Russler y Jeffrey Forbes, MBA, University of Wisconsin-Madison, colaboraron en la preparación de este caso. Actualizado a 2007.

* Incluye a los distribuidores de suministros de papel que manejan suministros de limpieza.

FIGURA 1
Mercado institucional de productos químicos para limpieza (en dólares)

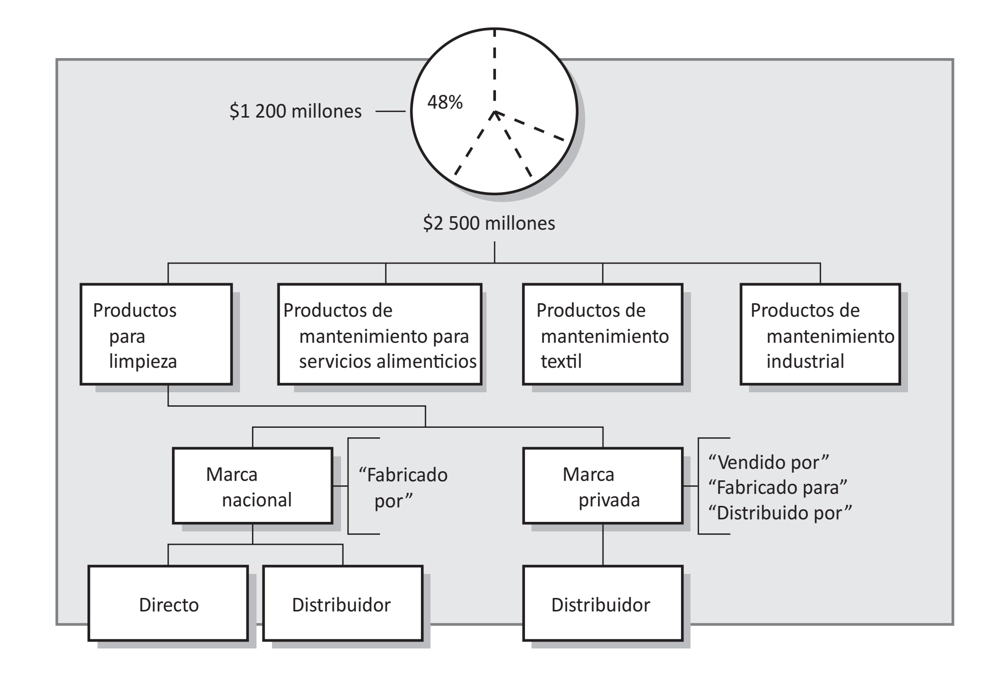
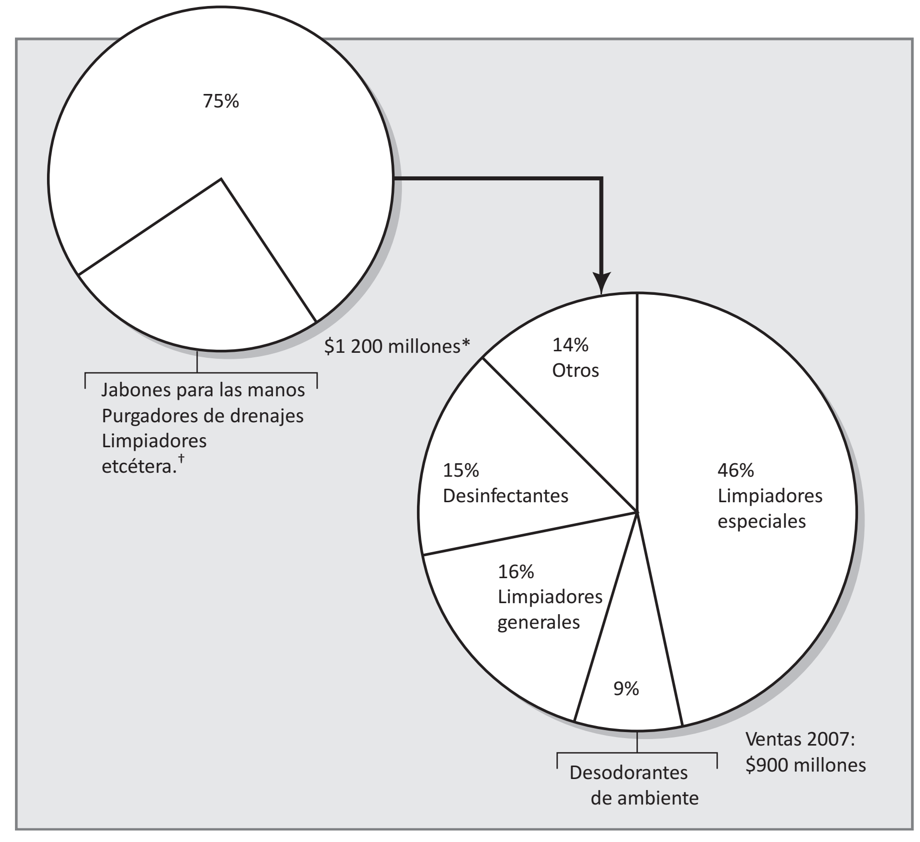


FIGURA 2
Parte del mercado de químicos de mantenimiento de limpieza "servido" por WICS (en dólares)



* Dólares de usuario final.
† Incluye algunos limpiadores generales y desodorantes que WICS no fabrica.

Estos 20 000 usuarios finales reciben productos de los DPS, que ofrecen suministros de limpieza fabricados por WICS y por otros. Alrededor de un tercio de las ventas totales de un DPS promedio se relaciona con productos de WICS. Una excepción son los distribuidores de suministros de papel, pues los productos de WICS representan un promedio de 10% de tales ventas.

Un DPS típico lleva también otros artículos relacionados. De hecho, de acuerdo con una encuesta realizada por una empresa independiente, los DPS llevan casi siempre una línea de productos de limpieza de marca privada, más uno o dos productos adicionales de marca además de la línea de WICS. Esta encuesta reveló que 60% de los DPS llevan una línea de marca privada junto con WICS y una marca privada. Esta última puede ser una marca regional o la marca propia del DPS.

Para la venta, WICS se apoya casi totalmente en los DPS, aunque una cantidad pequeña de las ventas (menos de 10%) se realiza en forma directa. WICS vende sus productos de limpieza por medio de casi 400 distribuidores, que a su vez "ven" 65% del mercado de usuarios finales en dinero. Así, 65% de las ventas en el mercado de mantenimiento total se compone de DPS (35% son ventas directas); y los 400 DPS empleados por WICS aportan una cobertura de 65%. El mercado visto por cada distribuidor, conocido como su *ventana* en el mercado, es una función de lo siguiente:

Líneas de productos que maneja (papel *versus* químicos).
Base de clientes (tipo y tamaño).
Naturaleza del negocio (especialización por mercado *versus* especialización por función de ventas).

La combinación de estos factores produce una cobertura de 42% del mercado de usuarios finales (65% ventas de distribuidores × 65% de cobertura). WICS tiene ventas directas muy limitadas.

Para llegar a su mercado, WICS emplea una fuerza de ventas de 135 gerentes de área, 21 gerentes territoriales y cuatro gerentes regionales (figura 4). Los gerentes regionales están localizados en San Francisco, Denver, Chicago y Boston. Aunque se considera que WICS es un gigante de la industria, no fabrica una línea completa de químicos de limpieza. Los químicos de limpieza se clasifican de acuerdo con su rendimiento. WICS fabrica productos que tienen clasificaciones de rendimiento promedio a superior. No cuenta con productos en la clase económica. Más aún, debido a diversos factores, la cobertura de WICS en las clases promedio y superior no es completa. El énfasis en productos de calidad superior y promedio resulta en que se satisface sólo 75% de las necesidades de productos del mercado.

Para conceder altos márgenes al distribuidor y un extenso apoyo de ventas, WICS cobra un sobreprecio. Estimaciones recientes revelan que sólo 40% del mercado atendido está dispuesto a pagar este sobreprecio. El impacto de la limitada línea de productos de WICS acoplada con sus sobreprecios es evidente en la figura 5.

Una descripción general del programa de marketing de WICS muestra que se ha enfocado en el desarrollo del mercado. Los distribuidores reciben márgenes altos (de 30 a 40%) y los costos de venta son altos (de 10 a 15%), por la importancia que se da a la venta de beneficios técnicos, demostraciones y visitas en frío. Los gerentes de área visitan posibles usuarios finales para desarrollar el mercado para los DPS. En comparación, los competidores de WICS ofrecen bajos márgenes a sus DPS (de 15 a 20%) e incurren en costos de ventas bajos (de 5 a 8%).

Griffith recibió hace poco un memo de Steve Shenken, gerente nacional de ventas de WICS, que le informaba de un estudio sobre la eficacia de los DPS. Los gerentes territoriales evaluaban a cada DPS en sus respectivas regiones con base en el alcance (publicidad y programas promocionales) y frecuencia de las visitas de ventas. El informe indicaba que el servicio a las cuentas actuales por parte de los distribuidores en general era excelente. En otras palabras, los 400 DPS aportan a WICS una buena parte del mercado.

Los gerentes de área (GA) representan a WICS en las relaciones con el distribuidor. "La tarea central de los GA es vender y dar servicio a las cuentas existentes de usuarios finales clave, y seleccionar nuevas cuentas en sus territorios asignados." De acuerdo con un estudio reciente, el mantenimiento de las cuentas actuales ocupa aproximadamente 80% del tiempo de los GA (figura 6). Además de manejar a las viejas cuentas, el GA hace visitas en frío a posibles distribuidores, según las instrucciones de los gerentes territoriales. Sin embargo, el número de visitas en frío hechas el año pasado se redujo en forma sustancial, puesto que los principales DPS llevan ahora productos de WICS. En los apéndices A y B se presenta un estudio de las actitudes de los GA y los DPS realizado por MGH Associates, consultores de administración. Algunas de las personas de administración de ventas cuestionan el uso del tiempo por parte de los GA; sin embargo, no hay indicación de que se vayan a realizar cambios formales en el futuro relacionados con la organización e instrucciones dadas a la fuerza de ventas. La descripción de puestos de los GA ha pasado por pocas revisiones (si es que acaso ha tenido alguna) durante los últimos 10 años, época de rápido crecimiento para la compañía (figura 7).

Los gerentes de área son compensados con un sueldo directo, que se incrementa de manera periódica con diversos programas de incentivos y bonos de desempeño. Los programas de incentivos generalmente requieren que los GA logren un nivel de ventas para determinada fecha. Por ejemplo, el "programa navideño" requería que los GA alcanzaran las cuotas del cuarto trimestre para el 15 de noviembre; al satisfacer este objetivo, el GA recibía un regalo de su elección, como un televisor a color. A la fecha, la administración

FIGURA 3
Mercado químico de mantenimiento de limpieza (dólares de usuario final)

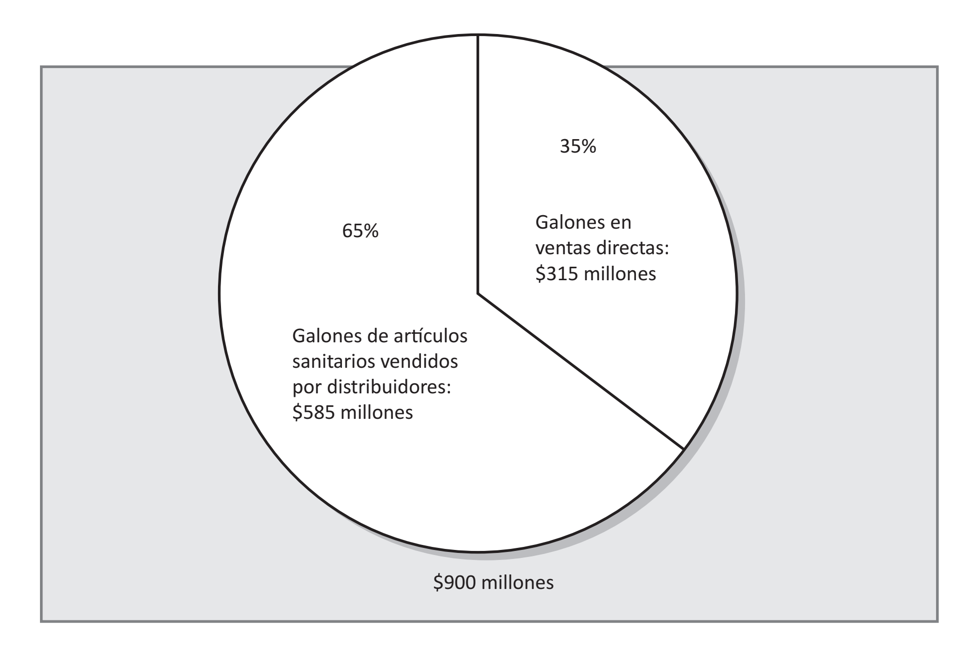


FIGURA 4
Acceso de WICS al mercado

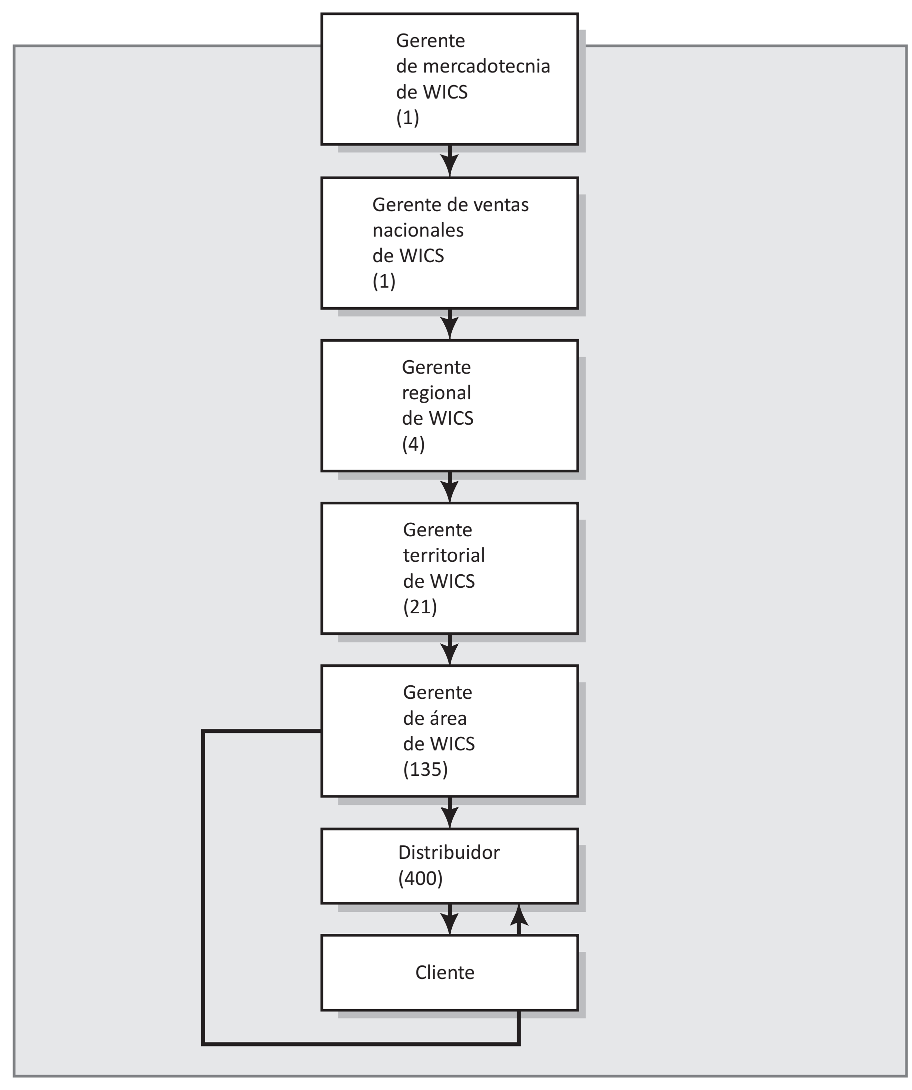
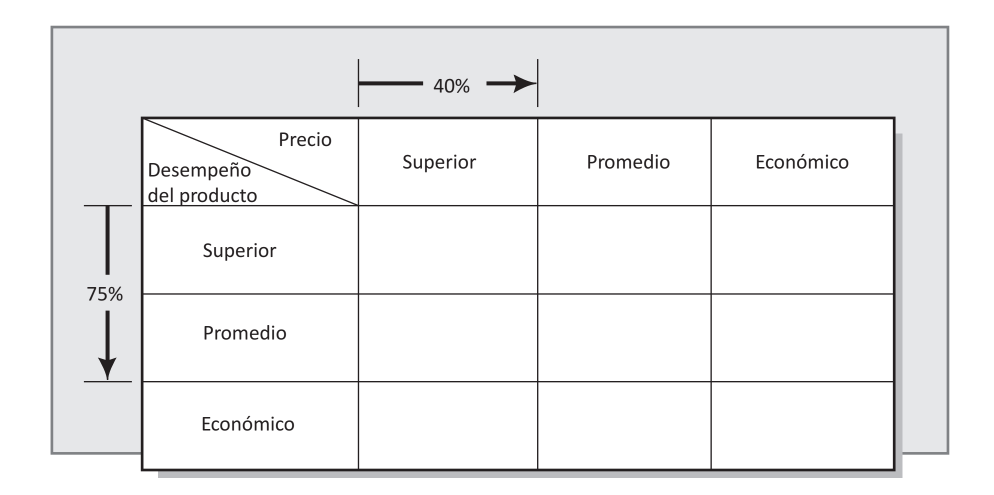


FIGURA 5
Cobertura de usuario final del produnto

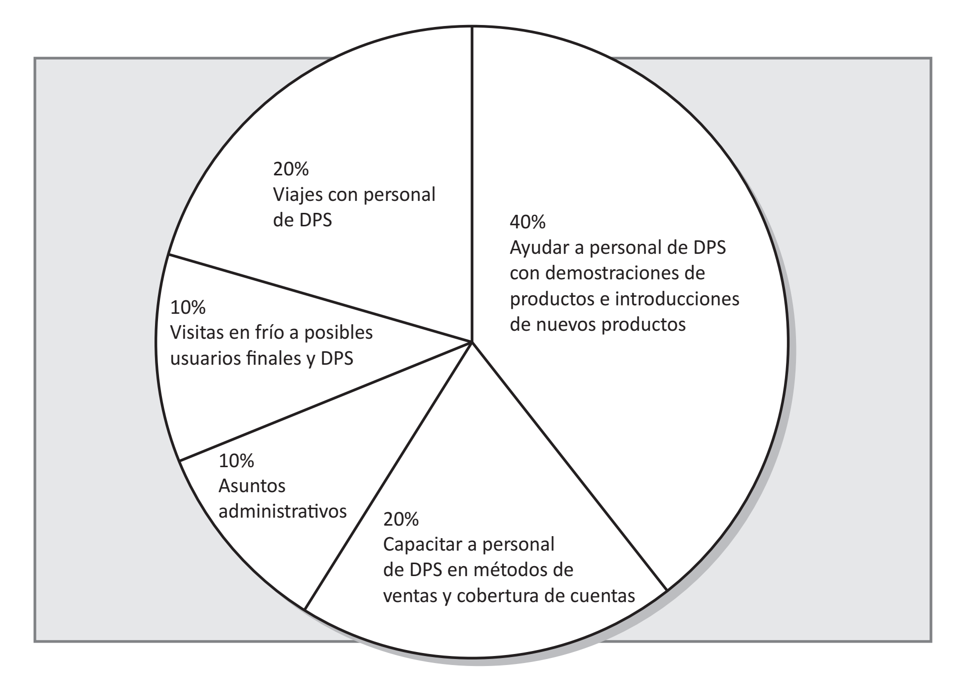


considera a la Copa Gloria de zona como el programa de incentivos más efectivo. La Copa Gloria es una competencia anual entre áreas dentro de los territorios, que implica cumplir o exceder los objetivos de ventas para determinada fecha. Unas vacaciones con todos los gastos pagados a un sitio recreativo de lujo para los gerentes de área, territoriales y regionales y sus cónyuges "legales" es el premio para el equipo ganador. La administración de WICS, no obstante, cree que el prestigio es el principal motivador en esta competencia y la razón que explica el éxito del programa.

En una reunión reciente, Terry Luther, vicepresidente ejecutivo de la división de WICS de Wentworth International, expresó a Griffith sus preocupaciones sobre la mediocre actuación de WICS. Luther indicó que no se estaban cumpliendo las expectativas o proyecciones de flujos de efectivo de WICS, y que se necesitaba que Griffith presentara un plan dirigido a mejorar el desempeño global de las operaciones de WICS. Griffith estaba consciente de que Wentworth International haría cambios de personal para cumplir los objetivos corporativos, y que cabía la probabilidad de que se vendieran aquellas divisiones que no cumplieran con tales expectativas. Griffith informó a Luther que prepararía un plan de acción y que se lo entregaría antes de 30 días.

El primer paso de Griffith fue aprobar una solicitud anterior hecha por Mike Toner, gerente de ventas y relaciones con los distribuidores, para ordenar un estudio de la fuerza

FIGURA 6
Distribución de responsabilidades del gerente de área*



* Con base en análisis de informes de visitas.

FIGURA 7 **Descripción de puesto de Wentworth Industrial Cleaning Supplies**

Fecha: 1 de enero, 2007	Puesto:	Gerente de área, Productos de mantenimiento	
Aprobado por: (1) __________	Titulares:	135 plazas en el país	
(2) __________			
(3) __________	División:	División de productos de mantenimiento de limpieza institucional	
		Reporta ante:	Gerente territorial, División de Productos de Mantenimiento de Limpieza Institucional

PROPÓSITO DEL PUESTO

Vender y dar servicio a clientes, usuarios y distribuidores autorizados en un territorio asignado para verificar que se alcanzan o se exceden las metas de ventas del territorio.

DIMENSIONES:

Ventas anuales:	300 millones de dólares (promedio)
Número de distribuidores:	4 (promedio)
Número de vendedores por distribuidor:	12 (promedio)
Presupuesto anual de gastos:	4.2 millones de dólares (promedio)
Activos de la empresa controlados o afectados:	8 millones de dólares (promedio)

NATURALEZA Y ALCANCE

Este puesto reporta ante un gerente territorial de productos de mantenimiento de limpieza. Cada distrito se subdivide en territorios de ventas que se asignan ya sea a un miembro individual del distrito o a un equipo, con base en los requerimientos del mercado y/o mano de obra.

La división de productos de mantenimiento de limpieza institucional tiene la responsabilidad de desarrollar y comercializar una amplia línea de productos químicos para fines de mantenimiento de edificios.

El enfoque primario del titular del puesto es vender y dar servicio a las cuentas existentes de usuarios clave y seleccionar nuevas cuentas como objetivo en el territorio asignado. Él multiplica los resultados de sus ventas personales al dedicar una parte importante de su tiempo a trabajar con el personal de ventas del distribuidor, vendiendo productos y sistemas de mantenimiento de limpieza WICS a clientes clave, como cuentas comerciales, industriales, institucionales, gubernamentales y los que realizan limpieza por contrato. Cuando trabaja solo, vende a usuarios clave mediante un distribuidor autorizado conforme lo especifique el cliente usuario.

El titular del puesto planea, programa y maneja su tiempo para alcanzar una productividad máxima en las ventas. Entrevista a los que toman las decisiones o a quienes influyen en la decisión de compra. Identifica y evalúa las necesidades de los clientes mediante la observación cuidadosa y el empleo de técnicas enfocadas a saber escuchar y a la formulación de preguntas para tener la certeza de hacer recomendaciones adecuadas. Planea la estrategia de ventas para incluir objetivos de largo plazo/venta rápida; asimismo, prepara y hace presentaciones personalizadas para satisfacer necesidades específicas de ventas, además de utilizar publicaciones sobre productos, manuales, demostraciones en el sitio y otros apoyos de ventas para reforzar dichas presentaciones. Este puesto vende sistemas de mantenimiento de limpieza a cuentas que utilizan grandes volúmenes mediante el uso de encuestas y propuestas, programas de prueba, y otras técnicas avanzadas de ventas. Emplea técnicas efectivas de cierre para una máxima efectividad de ventas. Este puesto capacita al personal de conserjería en técnicas de uso de los productos mediante demostraciones o capacitación audiovisual, para asegurar la satisfacción del cliente. Da seguimiento rápido a las indicaciones y preguntas de los clientes. Atiende las quejas de clientes o distribuidores con problemas y proporciona apoyo técnico a quien lo requiere. Con una frecuencia predeterminada, aplica encuestas y les vende a las cuentas locales asignadas de acuerdo con un contrato nacional. Representa a la división en las clínicas locales para conserjes y en las ferias comerciales según se requiera. Mantiene un suministro adecuado y actualizado de publicaciones, formatos y muestras, e igualmente mantiene el equipo y las herramientas de ventas asignadas en una condición de negocios.

El titular tiene a su cargo la capacitación, el desarrollo y la motivación del personal de ventas del distribuidor. Esto se logra por medio de una frecuente capacitación en el puesto en áreas de conocimiento del producto, habilidades de venta y técnicas de demostración. Él vende ideas y conceptos de administración a los distribuidores y los auxilia para mantener un inventario adecuado y equilibrado de toda la línea de productos. Introduce planes de marketing; vende nuevos productos y ofrece promociones de ventas a la administración de los distribuidores. Participa en reuniones de los distribuidores para lanzar nuevos productos o promociones, o para fines de capacitación y motivación. Se mantiene al día en cuanto a las actividades pertinentes de la competencia, desempeño de productos, nuevas técnicas de mantenimiento de limpieza, y oportunidades en su territorio. Comunica periódicamente a la administración de los distribuidores los objetivos de crecimiento de Wentworth en comparación con el avance del distribuidor (por ejemplo, cobertura de ventas, volumen y ventas de productos, etc.). Auxilia al distribuidor a mantener una oferta actualizada y adecuada de publicaciones de productos, listas de precios y apoyos de ventas.

El titular prepara informes diarios y semanales de ventas, calendarios de viaje, informes semanales de gastos y otra información similar, y mantiene los registros del territorio y de los clientes, así como una estrecha comunicación con su supervisor inmediato en relación con productos, ventas y problemas de distribuidores y embarques.

Controla los gastos de viaje y de negocios con economía y un criterio sólido. Maneja y mantiene el equipo asignado por la compañía y los registros territoriales en una forma adecuada de negocios.

Los principales retos de este puesto incluyen la conservación de los grandes usuarios establecidos, la venta a posibles nuevas cuentas y el reforzamiento de la distribución y la cobertura de cuentas para alcanzar o rebasar los objetivos de ventas.

(*continúa*)

FIGURA 7 **Descripción de puesto de Wentworth Industrial Cleaning Supplies (*continuación)***

Consulta con la oficina, a nivel interno, lo relativo a los embarques y el crédito de los distribuidores, etc. De manera externa, trabaja de manera estrecha con el personal de los distribuidores para incrementar las ventas y la cobertura, y con los usuarios para venderles productos nuevos o adicionales.

La eficacia de este puesto se mide por la capacidad de su titular para alcanzar o exceder los objetivos territoriales de ventas. Este puesto requiere una persona con un conocimiento profundo y profesional de las técnicas de ventas a las cuentas en uso, líneas de productos, y distribuidores de productos de mantenimiento de limpieza institucional, y un mínimo de supervisión.

Este puesto requiere una persona con un conocimiento profundo y profesional de las técnicas de ventas a las cuentas en uso, líneas de productos y distribuidores de productos de mantenimiento de limpieza institucional, y un mínimo de supervisión.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Vender y atender las cuentas de usuarios clave para asegurar el logro de los objetivos territoriales de ventas.
2. Vender, capacitar, desarrollar y motivar a los distribuidores asignados para asegurar el logro de las ventas de productos, distribución y objetivos de cobertura de ventas.
3. Planear, programar y manejar sus esfuerzos personales para asegurar una máxima productividad de ventas.
4. Planear y desarrollar técnicas profesionales de ventas para asegurar una eficacia máxima.
5. Capacitar al personal de conserjería en el uso de los productos y sistemas de Wentworth para asegurar la satisfacción de los clientes.
6. Tener plena conciencia de las actividades territoriales y del mercado para mantener informado a su superior inmediato de las últimas novedades en cuanto a problemas y oportunidades.
7. Tener a su cargo las responsabilidades de administración para conducir una operación eficiente de su territorio.
8. Controlar los gastos de viaje y ventas para contribuir a la rentabilidad de las operaciones en su territorio.

de ventas, así como de las actitudes y opiniones de los distribuidores (apéndices A y B). A continuación, se envió el memo que se presenta en la figura 8, el cual analiza el encargo de Luther a Griffith.

La reacción del personal al memo de Griffith (figura 8) fue de frustración e ira. Varios gerentes creían que ya habían cumplido con la petición de Griffith. Una persona comentó: "Le he dicho a Randy muchas veces que necesitamos revertir la situación de la división, y todo lo que hace es decir que sí. ¿Por qué tenemos que pasar otra vez por el ejercicio de 'pedalear sin avanzar'?". Otro afirmó: "La única ocasión en que el viejo J. R. nos escucha es cuando los de arriba lo presionan en busca de resultados". A pesar de la reacción del personal, la reunión tendría lugar y todo el mundo debía tener sugerencias que presentar.

Griffith programó, para contar con tiempo suficiente, una reunión de todo un día que tendría lugar en la cercana casa de campo de Wentworth, ubicada en Lake Woebegone. Griffith comenzó la reunión con una revisión del desempeño pasado. A continuación pidió que cada gerente bosquejara su propuesta. El primero en hablar fue Steve Shenken, quien indicó que Mike Toner presentaría una propuesta que conjuntaba las ideas de ambos. Shenken dijo también que escucharía todas las propuestas de la fuerza de ventas y trataría de combinar lo mejor de ellas en un plan global.

PROPUESTA DE MIKE TONER

La propuesta de Toner fue bastante básica. Si el objetivo de WICS era mejorar la participación del mercado, entonces se necesitaban más DPS en todos los territorios. De acuerdo con Toner:

> Cada gerente de área atiende en promedio a cuatro DPS. Puesto que un DPS tiene la posibilidad de realizar sólo cierta cantidad de operaciones, entonces para incrementar las ventas necesitamos más DPS. Sugiero que cada gerente de área agregue dos distribuidores más. Desde luego, esta acción requerirá que añadamos más gerentes de área, o que contratemos y capacitemos a un grupo especial para visitar a los nuevos usuarios finales y distribuidores. Es difícil atraer nuevos DPS a menos que les mostremos que hay un grupo de posibles usuarios finales que está listo para comprar los productos de WICS. Yo no he calculado cuánto personal adicional se necesita, pero sí sabemos que los GA actuales no tienen tiempo suficiente para buscar adecuadamente nuevos negocios.

Después de que Toner presentó su propuesta, Griffith preguntó si no era posible motivar a los GA actuales para que se esforzaran más en conseguir nuevos negocios. Calla Hart creía que sí era factible que los GA hicieran más y que su propuesta, si se adoptaba, aliviaría la necesidad de ampliar el número de GA y DPS.

PROPUESTA DE CALLA HART

La propuesta de Hart, como era de esperarse, giraba alrededor de su extensa experiencia con los programas de incentivos de WICS.

Esta satisfactoria experiencia llevó a Calla a sugerir lo siguiente:

FIGURA 8 Memorándum de Griffith

Memorándum interno

Para: Steve Shenken, gerente nacional de ventasr
Caitlin Smith, gerente de análisis de ventas
Ryan Michaels, gerente de capacitación en ventas
Calla Hart, gerente del programa de ventas especiales
Charlotte, Webber, gerente superior de productos
Mike Toner, gerente de relaciones en ventas y con distribuidores

De: Randall Griffith, vicepresidente de marketing

Asunto: Revisión del desempeño de WICS

Como todos ustedes saben, nuestros resultados no han satisfecho las expectativas corporativas. Para corregir esta situación, antes de que todos perdamos nuestros empleos, necesitamos reunirnos para ver formas de mejorar nuestro desempeño en el mercado.

En nuestra próxima reunión, quiero que cada uno de ustedes presente propuestas para sus áreas de responsabilidad. No es necesario que tales propuestas estén trabajadas al detalle para dicha reunión. Por el momento, estoy buscando ideas, no soluciones finales.

> Si yo creyera que los GA y los DPS estuvieran trabajando a toda su capacidad, no propondría más programas de incentivos. ¡Pero no lo están haciendo! Podemos motivar a los GA a conseguir nuevos negocios, y también conseguir más nuevos negocios de nuestros distribuidores. Todos sabemos que a los DPS les gusta sentarse y esperar a que los GA les entreguen nuevos negocios. Bueno, hagamos que el esfuerzo valga la pena para los DPS al incluirlos en nuestros programas de incentivos. Para los GA yo sugiero que les ofrezcamos incentivos trimestrales muy parecidos a nuestro programa navideño. Los GA que logren sus cuotas para el 15 del segundo mes del trimestre, recibirían un obsequio.
>
> Además, necesitamos desarrollar un programa para premiar las ventas nuevas a usuarios finales. Una posibilidad sería el pago de bonos por obtener nuevas cuentas de usuarios finales. Por ejemplo, que se entregue un premio al GA de cada territorio que obtenga el incremento porcentual más alto de nuevas cuentas de usuarios finales. Al mismo tiempo, necesitamos premiar al distribuidor de cada territorio que alcance el incremento porcentual más alto en volumen de ventas en dinero de nuevos usuarios finales. La entrega de los premios a estos máximos productores sería cada trimestre y también al final del año. Sabemos que nuestros programas de incentivos funcionan con eficiencia, así que ampliemos su aplicación a las nuevas ventas.
>
> Es necesario, finalmente, apoyar el establecimiento de cuotas para nuestros distribuidores. Tenemos contribuciones para nuestra fuerza de ventas, y las hacemos cumplir. Los GA que no cumplen con las cuotas no se quedan mucho tiempo con nosotros. ¿Por qué no aplicar los mismos procedimientos para algunos de nuestros DPS? Todos sabemos que hay que sustituir a algunos distribuidores. De manera similar, no he hecho ningún cálculo de costos, pero creo que apenas estamos buscando nuevas ideas.

Griffith agradeció a Hart sus comentarios. Él dudaba de que la aplicación de más presión a los distribuidores fuera el enfoque más adecuado. Estaba de acuerdo con Hart en que los programas de incentivos de WICS parecían ser muy populares, pero se cuestionaba si habría otras técnicas que también funcionaran. Luego Griffith le pidió a Ryan Michaels sus comentarios.

PROPUESTA DE RYAN MICHAELS

En su breve estancia en WICS, Michaels se ha ganado el respeto por ser considerado como una persona profunda y analítica. Es alguien que no está dispuesto a aceptar como pruebas comentarios del tipo "Sabemos que funciona" como una razón para hacer algo. Determinar el valor de la capacitación de ventas, que es el área de responsabilidad de Michaels, es algo que le preocupa de manera considerable. Él sabe que es útil, pero intenta responder la interrogante ¿en realidad, qué tan útil es? De acuerdo con Michaels, WICS necesita examinar los deberes básicos de ventas de los gerentes de área:

> Antes de que reclutemos a más GA y DPS, o de que tratemos de motivarlos con programas de incentivos para que capten nuevos negocios, necesitamos analizar sus actividades. Yo me inclino por hacer un análisis del puesto de gerente de área. Algunos datos parecen indicar que las descripciones de puestos son anticuadas. Los GA no realizan las actividades detalladas en la descripción. Por ejemplo, la mayor parte de los GA dedican muy poco tiempo a visitar a posibles usuarios finales. Acompañar diariamente a los representantes de los distribuidores en sus visitas de ventas no conduce a nuevos negocios con usuarios finales. Tal vez los GA invertirían mejor su tiempo si se enfocaran a desarrollar nuevas cuentas. Pero antes de que tomemos alguna decisión en cuanto a la distribución de su tiempo, necesitamos realizar un análisis de puestos. Y mientras recopilamos los datos, preguntemos a los GA qué premios son importantes para ellos; cómo consideran las promociones, los incrementos de sueldo, el reconocimiento, etc. Tal vez los GA no deseen más concursos.

Griffith estuvo de acuerdo en que las descripciones de puestos eran anticuadas. También sostuvo que esto es común y que no era motivo de preocupación en el corto plazo. La idea de determinar qué premios valoran los GA intrigó a Griffith. A continuación, Griffith le pidió a Charlotte Webber que expresara sus comentarios sobre el problema de la participación de WICS en el mercado.

PROPUESTA DE CHARLOTTE WEBBER

La propuesta de Webber fue de tipo más estratégica que las anteriores. Su experiencia como gerente de producto la había llevado a considerar soluciones orientadas al producto, y a sugerir lo siguiente:

> Creo que es posible incrementar nuestra participación en el mercado y el volumen de ventas mediante la expansión de las líneas actuales y la adición de una línea completa de productos económicos. Podemos ampliar nuestras líneas promedio y superior actuales para cubrir 100% de esta clase de productos al agregar desodorantes de ambiente y limpiadores generales. Debemos introducir, además, los productos económicos para contrarrestar la competencia.
>
> El plan propuesto no sería costoso, porque podemos usar nuestra red existente de distribuidores. Si se necesitan DPS adicionales, podemos seleccionar aquellos que estén en el rango de volumen de ventas de 500 000 a 1 000 000 de dólares. Creo que con estas extensiones y un mayor número de DPS lograríamos manejar 75% en dinero de los usuarios finales de los DPS.

Griffith concordó en que las extensiones de líneas eran un medio viable de lograr algunas metas corporativas. Expresó preocupación sobre el ingreso al segmento de baja calidad del mercado, debido a la idea de WICS de que los consumidores de la compañía son consumidores de productos de alta calidad. Griffith volteó hacia Caitlin Smith para escuchar sugerencias adicionales acerca de cómo incrementar la participación en el mercado.

PROPUESTA DE CAITLIN SMITH

La propuesta de Smith no fue ninguna sorpresa para los que estaban en la reunión. Su puesto en análisis de ventas la hacía vitalmente consciente del alto costo de ventas de WICS. No obstante, no fue sino hasta hace poco que desarrolló un plan que incorporaba la participación en el mercado y el costo de ventas. Sus puntos de vista eran acertados, aunque con frecuencia se le prestaba poca atención por su inexperiencia. De acuerdo con Smith:

> Nuestros costos de ventas son en la actualidad de 10 a 15%, mientras que los costos de nuestros competidores promedian de 5 a 8%. Como muchos de ustedes saben, estoy a favor de cambiar la descripción de puesto de los gerentes de área y la presentación de ventas. Estos cambios son necesarios por la etapa en que se encuentran nuestros productos en su ciclo de vida y la preferencia del nivel de servicio por parte de los clientes. Hace poco me convencí de que hay otra forma de reducir los gastos de ventas. Si se reducen los precios aumenta el volumen de ventas y disminuye el costo. Esta estrategia también incrementaría la penetración y la participación en el mercado.

Griffith aceptó que las reducciones de precios eran una posibilidad, pero le preocupaba que con ello se debilitara la percepción del consumidor de que WICS era un fabricante de alta calidad. También cuestionó la hipótesis de Smith de que la industria de suministros de limpieza industrial estuviera actualmente en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

Después de estos comentarios, Griffith agradeció a los participantes sus intervenciones y concluyó la reunión. Al retirarse a su oficina, reflexionó en las sugerencias presentadas durante la reunión, así como en sus propias creencias. Él sabía que debía empezar a formular un plan de acción de inmediato, puesto que se acercaba el plazo límite de 30 días.

Apéndice A

Conclusiones del estudio de las actitudes de los gerentes de área

WICS le encargó a MGH Associates que investigara las actitudes y opiniones del personal de campo y distribuidores de suministros sanitarios. MGH realizó en primera instancia largas entrevistas con individuos seleccionados, seguidas de la aplicación de un extenso cuestionario. Los resultados que se presentan a continuación identifican las expectativas de su rol y las actitudes hacia su racionalidad.

EXPECTATIVAS DEL ROL DE GERENTE TERRITORIAL

Las entrevistas de MGH Associates incluyeron a los gerentes territoriales, porque éstos son en realidad los únicos contactos a nivel gerencial que tienen los distribuidores.

El gerente territorial interpreta su rol como el de un supervisor, para asegurar que se alcancen los objetivos de WICS y que se cumplan con las cuotas.

El gerente territorial interpreta que su rol incluye:

- La capacitación de los gerentes de área en la venta de los productos de WICS.
- La capacitación y motivación del personal de ventas del distribuidor.
- La coordinación de las actividades del gerente de área con la matriz en Lincoln.
- La contratación y el despido de gerentes de área.
- Pelear por obtener compromisos de manejo y venta de los nuevos productos por parte de los distribuidores.
- Actuar como árbitro en la competencia entre los distribuidores.
- La “elaboración del libro” para agregar o eliminar distribuidores.
- Presentar el estudio al gerente regional, quien elabora una propuesta basada en dicho estudio y la entrega a la administración corporativa, donde se toma la decisión final.

EXPECTATIVAS DEL ROL DE GERENTE DE ÁREA

Lo siguiente es lo que el gerente de área cree que la administración de WICS espera que desarrolle como parte de su rol:

- Multiplicar el esfuerzo de ventas por medio del personal de ventas del distribuidor (puesto en primer lugar porque se le mencionó constantemente primero).
- Enseñar y motivar al personal de ventas para que venda los productos de WICS.
- Introducir los nuevos productos al mercado mediante:
  - Visitas directas a los usuarios finales.
  - Distribuidores.
- Mantener elevados los márgenes para tener contentos a los distribuidores. Si están contentos, impulsarán a WICS.
- Se dará seguimiento a las responsabilidades de ventas directas.
- Se recabará información para la administración.
- Cumplir con las responsabilidades relacionadas con incentivos:
  - Nuevas ventas por galón.
  - Ventas repetidas por galón.
  - Demostraciones.
  - ¿30, 35, 40 visitas por semana?
  - Visitas a clientes relevantes.
  - Visitas en frío, “para desarrollar negocios que el distribuidor está renuente a perseguir”.

PROBLEMAS DEL ROL DE GERENTE DE ÁREA

El hecho de que el gerente de área tenga una clara idea de lo que espera la administración no significa que el gerente considere que el enfoque administrativo está funcionando adecuadamente. En general, el personal de ventas parece estar frustrado por un rol que considera falso y estéril:

- Un rol en ventas que enfatiza:
  - Nuevas ventas por galón.
  - Visitas en frío a usuarios finales.
  - Demostraciones de productos.
  - Introducción de nuevos productos.
- Limitarse a “marcar los cuadritos” en lugar de ser “creativamente productivo”:
  - 15 demostraciones.
  - 10 visitas en frío.
  - Cinco sesiones de capacitación de distribuidores.
- Los incentivos dan más importancia a técnicas de ventas que tal vez no sean las formas más productivas de vender.
  - Énfasis en las nuevas ventas por galón, por encima de la repetición de ventas por galón. Los incentivos dan más valor a los nuevos galones que a los galones repetidos (dos por uno).
  - Énfasis en “hacer demostraciones tan frecuentes como sea posible” para obtener puntos. Haga demostraciones para que sepan que usted es “un buen chico” que trabaja duro, no necesariamente para mostrar los beneficios de los productos.
- Los incentivos en forma de bonos parecen ser sólo una “zanahoria” para aquellos que regularmente no los alcanzan, es decir, “hay que pegarle a 106 para un bono máximo y un incremento mínimo en la cuota”.
- La función de ventas le brinda al gerente de ventas pocas posibilidades de causar un impacto que repercuta en su propio éxito para:
  - Cambiar la distribución.
  - Mover a los distribuidores fuera de su ventana.
- El gerente de área describe su rol como:
  - Un “lacayo”.
  - Un “chofer”.
  - Un “cuidador de un negocio viejo”.

ROL DEL GERENTE DE ÁREA: LAS VISITAS EN FRÍO

Una de las causas de la frustración del gerente de área es la ineficacia general de su rol de ventas en las visitas en frío:

- El gerente de área hace visitas en frío a los usuarios finales a los que actualmente no vende el distribuidor de WICS, con el difícil objetivo de conseguirle estas cuentas al distribuidor de WICS.
- Existen pocas probabilidades de que el distribuidor conserve el negocio, aunque el gerente de área logre mover esta cuenta a los productos de WICS:
    - Si no tiene una parte importante del total de las compras del cliente, el distribuidor no puede darse el lujo de continuar con sus visitas a esa cuenta.
    - El representante de ventas del distribuidor está a comisión.
    - Después de cinco visitas, dejará de visitarlo si las compras no empiezan a aumentar.
- El distribuidor que ha perdido al cliente hará grandes esfuerzos para recuperarlo. Esta labor en ocasiones significa regalar el producto para mantener el control de la cuenta (conservar la mayor parte de las compras del cliente). La experiencia previa indica que es muy difícil mover a los distribuidores de sus “ventanas”.

Apéndice B

Conclusiones del estudio de las actitudes de los distribuidores de suministros sanitarios de WICS

LAS EXPECTATIVAS DEL ROL DEL DISTRIBUIDOR DE WICS

La siguiente es una descripción de la función del distribuidor de WICS, realizada por la administración y el personal de ventas de WICS:

- Actúa como una extensión del grupo de ventas WICS.
- Impulsa y promueve la línea de productos WICS en un área específica:
    - Vende los productos de WICS por sobre otras marcas.
    - Vende siempre los beneficios superiores de los productos WICS al usuario final, en lugar de la marca particular del distribuidor.
    - Está consciente de que se puede perder la línea de WICS si las ventas de los productos de marca privada son demasiado grandes.
- Vende activamente los nuevos productos WICS.

PROBLEMAS DEL ROL DE DISTRIBUIDOR

A los distribuidores les molesta la tentativa de que WICS maneje sus negocios (“WICS trata de decirme lo que debo hacer”).

- WICS es exigente (“utiliza tácticas de presión”):
    - Los distribuidores indican que se les dice: “a nuestra manera o de ninguna manera”.
    - Los distribuidores se sienten obligados a tener productos que no desean:
        - Una elevada cuota mínima de compras.
        - “No podemos ver al gerente de área si no estamos manejando el nuevo producto”.
    - Los distribuidores dicen que la administración de WICS “no comprende que nos ganamos la vida con la venta de todos nuestros productos, no sólo los de WICS”.
- Es deficiente la comunicación con la administración de WICS.
    - Una sola dirección (“Nuestras opiniones nunca llegan a Lincoln”).
- “WICS usa al distribuidor como campo de prueba de nuevos productos”:
    - No se le dice al distribuidor lo que debe esperar.
    - Después de un bombardeo de 14 semanas, “Uno nunca vuelve a saber del producto”.
    - El personal de ventas del distribuidor no está capacitado para vender a ciertos segmentos del mercado, y ciertamente no se puede permitir el lujo de visitarlos.

- El crecimiento lleva al distribuidor a nuevas áreas geográficas del mercado, y WICS en ocasiones decide no entrar/crecer con el distribuidor:
  - Una nueva sucursal en una ciudad diferente.
- El crecimiento a veces lleva al personal de ventas del distribuidor fuera del distrito del gerente de área.
  - No recibe apoyo de WICS.
- El peor de los casos: el territorio del representante de ventas del distribuidor está completamente fuera del distrito del gerente de área:
  - No hay representante de WICS en ninguna de las cuentas.
  - Prefiere vender otros productos que no son los de WICS.
- WICS no comprende que el total del negocio del distribuidor se extiende más allá de "su propio traspatio" en muchos mercados.

COSTOS DE VENTAS EN EL ROL DE DISTRIBUIDOR

Los distribuidores se han preocupado por el alto costo relacionado con la venta de los productos de WICS. Los costos de ventas ascienden aproximadamente a 45% del total de costos de operación.

- "Los productos WICS no son, básicamente, mejores que los otros."
- Sin embargo, WICS pide a los distribuidores que cambien las cuentas de los competidores a los productos WICS:
  - Es poco habitual que haya ventaja en precios.
  - Debe existir un problema.
  - Se necesita una demostración.
- Todo esto hace que la venta con el enfoque de "solución de problemas" sea cara y requiera tiempo.
- Resultado: cuando se vende el producto WICS, es fácil para la competencia de WICS que quiere ganar el negocio rebajar el precio para tratar de obtenerlo.
  - Tienen costos de ventas muy bajos.
- Acción que se requiere: el distribuidor original debe reducir su margen para retener el negocio.
  - Esta situación frustra a los vendedores del distribuidor.
  - Los hace que vendan las marcas privadas.

Caso 3.2

Hanover-Bates Chemical Corporation

James Sprague, nuevo gerente de ventas del distrito noreste de Hanover-Bates Chemical Corporation, se reclinó en su silla mientras la puerta de su oficina se cerraba de un portazo. "Excelente comienzo", pensó. "Tres días en mi nuevo empleo y el representante de ventas más experimentado del distrito está amenazando con renunciar."

La noche anterior, Sprague, Hank Carver (el más versado representante de ventas del distrito) y John Follet, otro miembro importante del personal de ventas del distrito, se habían reunido a cenar a sugerencia de Sprague. Durante la cena, éste había mencionado que una de sus máximas prioridades sería realizar un análisis de ventas y utilidades de los negocios del distrito, con el fin de identificar oportunidades para mejorar las utilidades. Había expresado su confianza en que el análisis revelaría oportunidades para redistribuir los esfuerzos de ventas del distrito en forma tal que se consiguiera elevar las ganancias. Como Sprague había señalado durante la conversación: "Mi experiencia en el análisis de datos de desempeño de ventas distritales para el gerente nacional de ventas me ha convencido de que es posible mejorar cualquier orientación del esfuerzo de ventas en los distritos para las categorías de clientes y los productos." Tanto Carver como Follet habían asentido conforme Sprague exponía sus planes.

Carver estaba esperando a Sprague cuando éste llegó a la oficina distrital de ventas esa mañana. Pronto se hizo evidente que Carver estaba muy a disgusto con lo que entendió como una crítica de Sprague a la manera en que él y otros representantes de ventas del distrito realizaban su trabajo, en particular, a cómo distribuían su tiempo entre clientes y productos. Al concluir sus acalorados comentarios, Carver dijo:

> Esta compañía ha dejado empecinadamente claro que 34 años de experiencia no cuentan para nada... y ahora alguien que no tiene mucho más de dos años de experiencia de ventas, y otros tantos de papeleo y trámites para el gerente nacional de ventas en las oficinas centrales, viene a decirme que no estoy haciendo mi trabajo... A lo mejor es tiempo de buscar un nuevo empleo... y ya que Trumbull Chemical (el principal competidor de Hanover-Bates) está contratando gente, tal vez sea ahí donde deba comenzar a buscar... y no soy el único que padece esta situación.

Fuente: Este caso fue preparado por el profesor Robert E. Witt, de la University of Texas-Arlington, como una base para los análisis en clase y no está diseñado para demostrar la eficacia o ineficacia en el manejo de una situación administrativa.

Al reflexionar en lo que acababa de pasar, Sprague se preguntaba qué debía hacer. Cuando había sido promovido a gerente del distrito noreste de ventas, una de sus máximas prioridades era mejorar el desempeño del distrito. Como había dicho el gerente nacional de ventas: "El distrito de ventas del noreste está clasificado como el tercero en ventas por su monto en dinero, pero es nuestro peor distrito en cuanto a las utilidades."

Antes de responsabilizarse de su nuevo cargo, Sprague había conjuntado los datos que se presentan en las figuras 1 a 6 para apoyar su análisis de ventas y utilidades del distrito. Los datos se habían reunido de los registros que se mantenían en la oficina del gerente nacional de ventas. Aunque creía que esta información aportaba una base sólida para un análisis preliminar de ventas y utilidades del distrito, Sprague reconocía que probablemente tendría que recopilar datos adicionales cuando llegara al distrito noreste (distrito 3).

Como respuesta al comentario del gerente nacional de ventas sobre el mal desempeño del distrito, Sprague tenía particular interés en la forma en que el distrito se había comportado respecto de su cuota de utilidades brutas. Él sabía que la asignación de cuotas de utilidades brutas del distrito tomaba en cuenta las variaciones en la competencia de precios. Por esta razón creía que el pobre desempeño en la cuota de utilidades brutas del área reflejaba una mala distribución de esfuerzos, ya sea en lo que se refiere a los clientes o a la mezcla de los artículos de la línea de productos que se vende. Para contar con un marco de referencia, también había solicitado datos del distrito de ventas norte-centro (distrito 7). Se consideraba, en general, a este distrito como uno de los mejores si no es que el mejor, de la compañía. Más aún, el gerente de ventas del distrito norte-centro, que es sólo tres años mayor que Sprague, es una persona que el gerente nacional de ventas tiene en gran estima.

LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA

La Hanover-Bates Chemical Corporation es una de las principales productoras de químicos de procesamiento para la industria de enchapado químico. Los productos de la compañía se fabrican en cuatro plantas, localizadas en Los Ángeles, Houston, Chicago y Newark, Nueva Jersey. El proceso de producción de la compañía es, en esencia, una operación de mezcla. Los químicos, que se compran de una amplia línea de proveedores, se mezclan de acuerdo con una

FIGURA 1 **Hanover-Bates Chemical Corporation: resumen de estados de resultados, 2003-2007 (en dólares)**

	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas	$29 835 000	$32 565 000	$28 590 000	$32 970 000	$35 835 000
Gastos de producción	17 901 000	20 245 500	18 297 000	20 418 000	21 844 500
Utilidad bruta	11 934 000	12 319 500	10 293 000	12 552 000	13 990 500
Gastos administrativos	3 909 000	4 330 500	4 188 000	4 387 500	4 659 000
Gastos de ventas	3 036 000	3 361 500	3 201 000	3 411 000	3 598 500
Utilidad antes de impuestos	4 989 000	4 627 500	2 904 000	4 753 500	5 733 000
Impuestos	2 268 000	2 082 000	1 185 000	2 139 000	2 577 000
Utilidad neta	$ 2 721 000	$ 2 545 500	$ 1 719 000	$ 2 614 500	$ 3 156 000

FIGURA 2 **Cuota de ventas por distrito y desempeño en cuotas de utilidades brutas, 2007 (en dólares)**

Distrito	Número de representantes de ventas	Cuota de ventas	Ventas, reales	Cuota de utilidades brutas*	Utilidades brutas, reales
1	7	$ 5 820 000	$ 5 859 000	$ 2 328 000	$ 2 383 500
2	6	5 625 000	5 610 000	2 250 000	2 293 500
3	6	5 475 000	5 109 000	2 190 000	1 858 500
4	6	5 055 000	4 977 000	2 022 000	1 942 500
5	5	4 950 000	4 815 000	1 980 000	1 779 000
6	5	4 695 000	4 807 500	1 878 000	1 768 500
7	5	4 080 000	4 657 500	1 632 000	1 965 000
		$35 700 000	$35 835 000	$14 280 000	$13 990 500

*El gerente nacional de ventas preparó, en consulta con los distritos, las cuotas de utilidades brutas de los distritos.

FIGURA 3 **Gastos de ventas de los distritos, 2007 (en dólares)**

Distrito	Sueldos de los reps. de ventas*	Comisiones de ventas	Gastos de los reps. de ventas	Oficina del distrito	Sueldo del gerente del distrito	Gastos del gerente del distrito	Apoyo de ventas	Total de gastos de ventas
1	$265 650	$29 139	$84 420	$31 725	$50 250	$17 190	$104 205	$ 582 624
2	214 830	28 050	76 140	31 968	51 000	18 051	106 980	527 019
3	236 070	25 545	81 654	33 184	52 500†	18 573	105 015	552 541
4	225 720	24 885	73 656	33 006	48 750	16 507	99 705	522 229
5	188 925	24 075	64 080	31 673	49 500	16 684	114 900	489 837
6	187 275	24 397	62 280	31 488	50 250	17 142	100 650	473 482
7	172 275	26 295	67 050	33 728	47 250	17 464	88 125	452 187
								$3 599 919

*Incluye el costo del programa de prestaciones, que era 15% del sueldo base.
†Sueldo del antecesor de James Sprague.

serie de fórmulas basadas en las necesidades de los usuarios. Las ventas de la compañía habían alcanzado en 2007 un nuevo nivel de 35.83 millones de dólares, mayor a los 32.97 millones de 2006. Las utilidades de 2007 habían sido de 5.73 millones de dólares antes de impuestos, mayores a los 4.75 millones de 2006. Hanover-Bates tiene un fuerte balance y las acciones de la compañía gozan de una razón favorable de precio-utilidades en sus acciones, las cuales se negocian en el mercado secundario.

Aunque Hanover-Bates no produce químicos de tipo mercancía genérica (como el ácido sulfúrico), los compradores de la industria tienden a percibir sólo diferencias mínimas en la calidad entre los productos fabricados por Hanover-Bates y sus competidores. Debido a esto y a la práctica extendida en toda la industria de limitar los gastos de publicidad, los esfuerzos de ventas en el campo son de gran importancia en los programas de marketing de todas las empresas del ramo.

FIGURA 4 **Contribución por distrito a los gastos administrativos y utilidades corporativas, 2007 (en dólares)**

Distrito	Ventas	Utilidad bruta	Gastos de ventas	Contribución a los gastos administrativos y las utilidades
1	$ 5 859 000	$ 2 383 500	$ 582 624	$ 1 800 876
2	5 610 000	2 293 500	527 019	1 766 481
3	5 109 000	1 858 500	552 541	1 305 958
4	4 977 000	1 942 500	522 229	1 420 270
5	4 815 000	1 779 000	489 837	1 289 163
6	4 807 500	1 768 500	473 482	1 295 017
7	4 657 500	1 965 000	452 187	1 512 813
	$35 835 000	$13 990 500	$3 599 919	$10 390 579

FIGURA 5 **Ventas y utilidades brutas por categoría de cuentas de los distritos noreste (núm. 3) y norte-centro (núm. 7), 2007 (en dólares)**

Distrito	(A)	(B)	(C)	Total
Ventas por categoría de cuenta				
Noreste	$1 372 500	$2 521 500	$1 215 000	$5 109 000
Norte-centro	1 126 500	2 553 000	978 000	4 657 500
Utilidades brutas por categoría de cuenta				
Noreste	$ 534 000	$ 934 500	$ 390 000	$1 858 500
Norte-centro	495 000	1 087 500	382 500	1 965 000

FIGURA 6 **Cuentas potenciales y activas así como cobertura de visitas a clientes: distritos noreste y norte-centro, 2007**

	Cuentas potenciales			Cuentas activas			Cobertura de cuentas (Total de visitas)		
Distrito	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)
Noreste	90	381	635	53	210	313	1 297	3 051	2 118
Norte-centro	60	286	499	42	182	218	1 030	2 618	1 299

El mercado de Hanover-Bates está formado por varios miles de operaciones de taller y cautivas (internas) de enchapado. Los chapeadores químicos procesan una amplia variedad de materiales que incluyen sujetadores industriales (por ejemplo, tornillos, pernos, remaches y arandelas), componentes industriales (como abrazaderas, cubiertas y acoplamientos), y artículos misceláneos (por ejemplo, bastidores de sombrillas, ojales y artículos decorativos). El proceso de chapeo químico comprende la aplicación electrolítica de recubrimientos metálicos como zinc, cadmio, níquel y bronce. El grado de precisión que se requiere en el enchapado varía en forma sustancial; algunos trabajos son principalmente decorativos, otros sólo deben cumplir con normas más o menos relajadas (por ejemplo, 0.0002 de zinc, lo que significa que es aceptable todo aquello que se encuentre por arriba de dos diezmilésimas de pulgada de enchapado), y otros deben apegarse a normas relativamente precisas (por ejemplo, 0.0003-0.0004 de zinc).

Sin importar el grado de precisión requerido en el chapeo, el control de calidad es una preocupación fundamental para todos los chapeadores químicos. La extensa variación en la condición de los materiales recibidos para enchapado precisa un alto nivel de servicio de las empresas que suministran los químicos a los chapeadores. Los representantes de ventas de las empresas proveedoras de productos químicos, por lo general, son los que prestan este servicio al chapeador.

Hanover-Bates y muchas de las empresas de su industria producen la misma línea de químicos básicos de procesamiento para la industria del chapeado químico. Esta línea

consiste de un limpiador de fosfato trisódico (SPX); aldehído anésico como agente abrillantador para el chapeado de zinc (ZBX), chapeado de cadmio (CBX) y chapeado de níquel (NBX); un líquido de inmersión de cromato protector posterior al chapeado (CHX), y un compuesto protector abrillantador (BUX). La línea de productos de la compañía se detalla a continuación:

Producto	Tamaño del contenedor	Precio de lista (en dólares)	Margen bruto (en dólares)
SPX	400 lb	$120	$ 42
ZBX	50 lb	114	51
CBX	50 lb	114	51
NBX	50 lb	120	52.50
CHX	100 lb	330	135
BUX	400 lb	180	66

ORGANIZACIÓN DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA

La organización de ventas de Hanover-Bates consiste de 40 vendedores que trabajan en siete distritos. La mayoría de estos representantes había trabajado antes para algún cliente de Hanover-Bates, y ninguno tiene formación universitaria. El sueldo de estos vendedores va de 33 000 a 45 000 dólares, con un costo por prestaciones adicionales que asciende al 15% adicional del sueldo; además de éste, los representantes de Hanover-Bates reciben comisiones de 0.5% del volumen en dinero sobre todas sus ventas realizadas hasta llegar a sus cuotas establecidas. La comisión sobre las ventas que rebasan la cuota es de 1%. El sueldo del gerente distrital de ventas va de 47 250 a 52 500 dólares. Los gerentes también tienen derecho a un bono basado en los resultados de las ventas de su distrito.

En 2005, el gerente nacional de ventas de Hanover-Bates había preparado un programa basado en la venta de la línea completa de productos de Hanover-Bates. Él creía que si los representantes lograban cumplir exitosamente este programa, se obtendrían los siguientes beneficios para Hanover-Bates y sus clientes:

1. El volumen de ventas por cuenta sería mayor, y se reducirían los costos de venta como porcentaje de éstas.
2. Los representantes de Hanover-Bates podrían dedicar más tiempo a una cuenta, con lo que conocerían con mayor profundidad el negocio de esa cuenta y estarían preparados para proporcionar una mejor asistencia técnica e identificar más posibilidades de ventas.
3. Las ventas de la línea completa fortalecerían la posición competitiva de Hanover-Bates al reducir la probabilidad de pérdida de cuentas ante otros proveedores de chapeo químico (un problema que existe en situaciones de proveedores múltiples).

El programa de ventas de 2005 del gerente nacional también incluyó las siguientes directrices de visitas a los clientes:

Cuentas A (cuentas principales que generan ventas anuales por 20 000 dólares o más): dos visitas al mes.

Cuentas B (cuentas de mediano tamaño que generan ventas anuales de 11 000 a 19 999 dólares): una visita al mes.

Cuentas C (cuentas pequeñas que generan ventas anuales de menos de 11 000 dólares): una visita cada dos meses.

El gerente nacional elaboró las directrices de frecuencia de visitas a los clientes después de sostener diversas reuniones con los gerentes distritales. Al gerente nacional le preocupaba lograr una distribución óptima del esfuerzo de ventas con los clientes, y creía que las directrices incrementarían la eficiencia del trabajo de los vendedores de la compañía, aunque no todos los gerentes distritales estaban de acuerdo con esta conclusión. En las oficinas corporativas de ventas de Hanover-Bates se sabía que el antecesor de Sprague como gerente del distrito de ventas del noreste no había sido uno de los mejores gerentes distritales de la empresa. Su actitud hacia los planes y programas de ventas del gerente nacional había sido de cumplimiento renuente, más que de aceptación y apoyo. Sin embargo, cuando el gerente nacional de ventas logró convencer al antecesor de Sprague de que optara por una jubilación anticipada, no fue posible encontrar un reemplazo rápido.

A Carver, de quien la mayoría de los representantes de ventas había supuesto que sería el siguiente gerente distrital, no lo habían tomado en cuenta, en parte porque cumpliría 65 años en tres años más. El gerente nacional de ventas no había querido enfrentar el mismo problema de sustitución de nueva cuenta en tres años, y también hubiera deseado que quien ocupara el puesto fuera una persona que, más probablemente, estuviera en favor de los planes y políticas de ventas de la compañía. La designación de Sprague como gerente de distrito había generado habladurías, no sólo en el distrito, sino también en las oficinas centrales de la corporación. El gerente nacional de ventas, de hecho, le había advertido a Sprague que “muchas personas están esperando que tropiece y se dé en la trompa... No creen que usted tenga la experiencia para manejar el puesto, en particular, y para manejar y motivar a un grupo de representantes, la mayoría de los cuales es considerablemente mayor y con más experiencia que usted”. El gerente general de ventas había concluido: “Creo que usted tiene la capacidad para manejar las responsabilidades, Jim... Creo que puede manejar a estos vendedores y mejorar las utilidades del distrito... Confío en que usted logre ambos cometidos.”

Caso 3.3



Biomed Co., Ltd.: diseño de un nuevo plan de compensaciones de ventas

Ponlerd Chiemchanya terminó su maestría en administración en la Ivey Business School en mayo de 2006. Por una parte, le emocionaba regresar a Biomed Co., Ltd. (Biomed), el negocio familiar en Tailandia. Además, como nuevo gerente general de Biomed, le preocupaban un poco algunas decisiones que tendría que tomar y poner en marcha poco después de su regreso. La empresa de la que dependía Biomed, Thai Drugs Co., Ltd. (Thai Drugs), acababa de revisar la estrategia comercial de Biomed, y los cambios que realizó crearon la necesidad de realinear el sistema de compensación de ventas para ajustarlo a la nueva estrategia. Chiemchanya tenía a cargo esta responsabilidad. Como Biomed era sobre todo una organización de ventas que trabajaba en nombre de Thai Drugs, sabía que era muy importante para Biomed hacer con solvencia este proceso; pero también era cierto lo contrario. En esta situación, Chiemchanya vio un gran riesgo para la empresa y el personal.

SITUACIÓN ACTUAL EN BIOMED

Thai Drugs, negocio familiar, era uno de los 170 fabricantes farmacéuticos tailandeses pequeños y medianos locales. Estaba a la zaga de las cinco grandes empresas que representaban más de 50% de las ventas de los fabricantes locales, y también de fabricantes extranjeros que representaban 65% del mercado farmacéutico tailandés. La principal fuerza de Thai Drugs residía en el mercado al menudeo con las farmacias. En 1990, Thai Drugs comenzó a usar su capacidad instalada de fabricación para expandirse al mercado farmacéutico de genéricos. En conjunto, ofrecía más de 100 artículos con receta y sin ella a hospitales, farmacias y clínicas.

Biomed era subsidiaria de Thai Drugs y fungía como único agente de Thai Drugs para vender medicinas genéricas al mercado. Biomed era en lo esencial una organización de ventas, con un gerente de ventas, 11 representantes de ventas y varios oficinistas administrativos. A pesar del tamaño del mercado total de 14 000 millones de bahts tailandeses[1] de medicinas fabricadas localmente, las ventas de Biomed permanecían en alrededor de los 10 millones de bahts (0.07% de la participación de mercado). Al compararse con las ventas al menudeo de Thai Drugs, las ventas de Biomed eran mínimas. Debido a los rudimentarios sistemas de información de Thai Drugs, no era posible determinar siquiera si estas ventas eran rentables. Ésta había sido la preocupación de la directiva de Thai Drugs durante los años anteriores.

Esta preocupación aumentaba porque se esperaba que los cambios de los requerimientos en la práctica adecuada de producción (PAP)[2] se hicieran efectivos en 2008, lo que implicaba una fuerte inversión en la actualización de las instalaciones de producción. La mayor parte de esta inversión tenía que ver con la fabricación de productos de Biomed. Aquí había que considerar el costo de capital de Biomed, de 10%. Biomed sabía también que había que cubrir 4 millones de bahts anuales en gastos fijos. Debido a la reducida participación de mercado y a los pequeños márgenes en el mercado de genéricos, así como a la siguiente inversión que se requería, la directiva empezaba a cuestionar la viabilidad de Biomed.

¿Valdría la pena invertir en instalaciones de producción si existe la posibilidad de que Biomed no consiga vender esos productos? ¿El volumen de ventas de Biomed en realidad estaba generando ganancias? ¿Sería mejor cerrar por completo Biomed? Éstas eran las preguntas que se formulaba la directiva cuando Chiemchanya se encontraba por terminar su maestría.

La directiva decidió hacer un esfuerzo para aumentar las ventas y la rentabilidad de Biomed. Para lograrlo, la directiva evaluó la situación y cambió la estrategia comercial de Biomed. Si esto no mostraba buenos resultados en uno o dos años, Thai Drugs cerraría Biomed y abandonaría por completo el mercado de genéricos. Chiemchanya necesitaba entender las causas de esta decisión de la directiva. Precisaba examinar la industria, la antigua estrategia comercial y el

Fuente: Ponlerd Chiemchanya preparó este caso con la supervisión del profesor Don Barclay con el único propósito de proporcionar material para su discusión en clase. Los autores no pretenden ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación gerencial. Los autores cambiaron algunos nombres y otros datos de identificación para proteger su confidencialidad.

[1] La tasa de cambio era de un dólar estadounidense por 38.25 bahts tailandeses a mediados de 2006.

[2] La PAP es un conjunto de normas, códigos y directrices para la fabricación de medicamentos, aparatos médicos, etcétera.

plan de compensación de ventas vigente, así como la nueva estrategia comercial, antes de diseñar un plan de compensaciones de ventas adecuado.

MERCADO FARMACÉUTICO DE GENÉRICOS TAILANDÉS

TAMAÑO DEL MERCADO

Con una población de 65 millones de habitantes en Tailandia, el mercado interno total de medicamentos (empresas locales y extranjeras), en cifras de 2002, era de cerca de 900 millones de dólares estadounidenses, o 40 000 millones de bahts, en precios al mayoreo. Las empresas extranjeras y sus productos originales representaban 65% del mercado, y las empresas locales tailandesas el 35% restante. Como todos los fabricantes tailandeses producían medicamentos pero no participaban en investigación y desarrollo (I&D) de nuevos medicamentos, 35% era una cifra representativa del mercado genérico local. Esto dio por resultado un mercado de genéricos de 14 mil millones de bahts.

FABRICANTES

El mercado estaba fragmentado si se exceptúan los cinco grandes fabricantes. Había 175 fabricantes tailandeses que abastecían de medicamentos al mercado de 14 000 millones de bahts. Cinco empresas representaban más de 50% del mercado (véase la figura 1). El 50% restante del mercado se repartía entre 170 fabricantes, los cuales eran pequeños negocios privados o familiares.

SEGMENTOS DE MERCADO

Hospitales

De acuerdo con cifras de 2002, los hospitales representaban 70% del mercado de medicamentos de fabricación interna. En abril de 2001, el gobierno puso en marcha el esquema del "seguro social universal de 30 bahts", conforme al cual todo mundo recibía atención médica en los hospitales mediante un pago de 30 bahts por visita. Esta nueva estrategia presionó a los hospitales públicos. Según este modelo, los hospitales recibían fondos por persona, en lugar de tener financiamiento de 100% de los gastos anuales de un hospital. Los hospitales públicos se vieron obligados a buscar la manera de reducir costos para atender y dar servicio a los pacientes dentro de su presupuesto. El resultado fue un drástico aumento de sustitución por genéricos. La mayoría de los hospitales sustituyó de manera automática todos los productos originales con genéricos siempre que hubiera disponibilidad.

Hubo dos implicaciones importantes para los fabricantes de genéricos que hicieron a un lado este esquema de 30 bahts: el nuevo esquema gubernamental, por una parte, favorecía a los fabricantes de genéricos porque sustituían los productos originales, pero por otro lado, dichos fabricantes resultaron perjudicados, ya que los hospitales de la misma provincia y región formaban grupos colectivos de compras para negociar los genéricos a precios más bajos. El proceso empezó cuando los vendedores propusieron sus precios en licitaciones. El proveedor con el precio menor ganaría la licitación y se convertiría en el principal proveedor del medicamento en toda esa provincia o región. Los que quedaran en segundo y tercer lugares serían proveedores de respaldo. El resultado fue que sólo unos pocos proveedores con los menores costos tuvieron oportunidad de vender a los hospitales y obtener ganancias. Los fabricantes que no tenían estructuras de costos bajos, o interés en adoptar estrategias de costos bajos, sólo tenían posibilidad de vender productos de poco volumen que no estuvieran sujetos a licitaciones. También tenían la opción de abandonar el mercado.

Farmacias

Con cifras de 2002, las farmacias representaban la mayor parte del restante 30% del mercado de medicamentos fabricados internamente. Se calculaba que había 11 000 farmacias en Tailandia, en su mayoría de propiedad privada y pequeñas. Aunque había cadenas extranjeras de farmacias (p. ej., Boots, Watson's), éstas vendían más productos de belleza y alimentos. Cuando se surtía una receta en estas cadenas, casi siempre se empleaba la versión original del medicamento. La mayor parte de los genéricos se surtían en farmacias privadas.

FIGURA 1

Principales cinco fabricantes tailandeses de medicamentos

Fuente: epsicom business intelligence, mercados farmacéuticos mundiales, Tailandia, marzo de 2004.

Fabricante	Ventas (millones de bahts)	Participación de mercado
Siam Bhaesaj	1 975	14%
GPO	1 702	12%
Biolab	1 468	10%
Berlin Pharm	1 261	9%
Thai Nakorn Patana	963	7%
Total de los principales cinco	7 369	53%
Total del mercado de genéricos	14 000	100%

Los pacientes veían en las farmacias opciones módicas y convenientes en comparación con la visita a un hospital o consultorio. Los boticarios de las farmacias tenían la libertad de recetar medicamentos sin el respaldo de un doctor. Esta flexibilidad hacía que las farmacias fuesen una buena opción para las personas de ingresos bajos, pues recibían el diagnóstico y los medicamentos de manera inmediata, y se evitaban tanto la espera como el cobro de honorarios de los doctores. Los genéricos se recetaban ampliamente en las farmacias debido a su menor costo. Las farmacias compraban los genéricos mediante distribuidores o directamente de los fabricantes. Ése es el caso de Biomed.

Consultorios

El mercado de medicamentos en las clínicas y consultorios era relativamente pequeño en comparación con los de los hospitales y las farmacias. Los consultorios, donde se diagnosticaba y recetaba a los pacientes, contaban con un inventario de medicamentos para atender a sus pacientes. La mayoría de los consultorios era propiedad del doctor que los atendía. Ahí los genéricos también eran muy socorridos gracias a sus costos económicos. Los genéricos se adquirían de distribuidores o de los fabricantes.

ESTRATEGIA COMERCIAL DE BIOMED

La directiva estudió la estrategia comercial vigente en Biomed y vio que había una desconexión entre la estrategia y el cambiante entorno comercial.

ESTRATEGIA COMERCIAL VIGENTE PARA LOS GENÉRICOS

La proposición de valor general de Biomed para los clientes era ofrecer medicamentos de alta calidad con el respaldo de un servicio excelente.

Centro de atención del mercado

Biomed se dirigía en Tailandia a los tres mercados: hospitales, farmacias y consultorios. No había una estrategia específica que destacara a un segmento del mercado respecto de otro.

Productos

Biomed ofrecía más de 100 artículos de productos genéricos que cubrían casi todo tipo de medicamentos, como analgésicos, antibióticos, vitaminas, medicamentos para alergias y males respiratorios, electrolíticos y suplementos, gastrointestinales, y pediátricos. La mayoría de los productos de Biomed eran mercancías indistintas. Un ejemplo habitual era la amoxilina de 500 mg × 1 000 cápsulas empacadas en una caja sencilla de plástico. Un pequeño porcentaje de la línea de productos de Biomed, sin embargo, se dirigía más a farmacias y a consultorios. Estos productos tenían cierto grado distintivo, sobre todo en el color de su apariencia y la forma de las tabletas o cápsulas. Debido al bajo nivel de escolaridad de la población general, las farmacias y consultorios que recetaban medicamentos de apariencia singular tenían una ventaja competitiva en la comunidad, pues el paciente regresaría a la farmacia/consultorio por “la medicina”, que no encontraría en ningún otro lugar.

Precio

Los precios de los productos de Biomed se ubicaban en la parte media-alta del mercado de genéricos. Se ofrecían descuentos por volumen en casos particulares. Pocas veces Biomed lanzaba promociones fuertes de precios entre sus clientes. No le era posible costear descuentos debido a la falta de economías de escala en su producción —y basado en una contabilidad de costo completo— lo cual elevaba el costo unitario.

Distribución

Biomed utilizaba empresas de transporte para entregar productos directamente a sus clientes, y no estaba en posibilidades de absorber más gastos con distribuidores.

Comunicaciones

La fuerza de ventas de Biomed era el único contacto y medio de comunicación con el cliente. No se empleaba ningún otro medio de publicidad (anuncios en periódicos, televisión o radio).

ESTRATEGIA DE VENTAS VIGENTE

Función de ventas

Como el representante de ventas era la única persona en contacto con el cliente, la función del vendedor era compleja. La función y las metas actuales se describen como sigue:

- Generar ventas de acuerdo con una cuota.
- Buscar nuevas cuentas.
- Establecer y conservar relaciones entre clientes y Biomed.
- Negociar precios con los clientes dentro de un rango determinado.
- Decidir si los clientes reciben crédito de 30 días o de 60.
- Tomar pedidos.
- Escuchar las quejas de los clientes y dar retroalimentación a la directiva.
- Obtener y compartir inteligencia de mercado.

Plan de compensaciones vigente

El plan de compensaciones vigente tenía tres componentes:

Salario. El salario actual era de 5 000 bahts mensuales (60 000 bahts anuales).

Comisión. Los representantes de ventas recibían 1.5% del volumen de ventas con una escala progresiva. Las ventas que superaban al 100% de las ventas anuales requeridas (2 millones de bahts, en promedio) se compensaban con 3%.

Bono trimestral. Se pagaba un bono al término de cada trimestre si se alcanzaba la cuota de ventas proporcional al año en ese trimestre. Este bono era retroactivo para la fecha del año en que se cumpliera con la cuota.

En general, el paquete de compensaciones estaba a la par del resto de la industria (véase la figura 2).

Gastos

Cada representante de ventas recibía una asignación básica de 380 bahts diarios. Esto servía para cubrir todos los costos, como gasolina, hotel, gastos de atenciones y teléfono celular. Este nivel de asignaciones por lo general alcanzaba para un cuarto de hotel sencillo y las comidas diarias. No se reembolsaban gastos adicionales. La asignación de gastos tenía una porción de incentivos. Sin importar el territorio, si se alcanzaban las ventas anuales proporcionales en un nivel determinado, la asignación diaria aumentaba como sigue:

Volumen de ventas anuales proporcionales (bahts)	Asignación diaria (bahts)
0-500 000	380 bahts
500 000-1 000 000	420 bahts
1 000 000-2 000 000	460 bahts
2 000 000 o más	500 bahts

Otras prestaciones

Los representantes de ventas tenían derecho a las mismas prestaciones básicas que los demás empleados de Thai Drugs. Estas retribuciones incluían un plan de seguro médico y la contribución de la empresa de 7% del salario al fondo de retiro.

REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA

Al evaluar la estrategia vigente respecto del ambiente actual, la directiva vio dos fallas importantes. La primera tenía que ver con una falta de dirección en términos de producto/mercado, y la segunda, con el precio.

En los modelos no había disciplina de los tres segmentos del mercado (hospitales, farmacias y consultorios). Los representantes de ventas visitaban a cualquier cliente que pensaran que pudiera generar ventas. La directiva llegó a creer que los productos de Biomed no eran adecuados para los hospitales. Como la mayoría de los hospitales licitaban la adquisición de medicamentos, sólo los proveedores con los menores costos ganaban en este segmento. Debido a la limitación de Thai Drugs en su posibilidad de aumentar la eficiencia de producción, y a la preferencia de la directiva de no competir sólo en el precio, se pensaba que no tenía caso dirigirse al segmento de los hospitales.

Para completar esta panorámica, Biomed en realidad tenía fuerza en el segmento de las farmacias. Como los representantes de Biomed también vendían los productos líderes al menudeo de Tahi Drugs, que las farmacias demandaban, los representantes de ventas de Biomed aprovechaban esta situación para presentarse y comenzar a platicar con el propietario. Además, algunos productos de Biomed ya estaban diseñados para las farmacias. De manera que era sensato, en

FIGURA 2 **Plan de compensaciones vigente**

Componente	Salario base con comisión y bono	
Salario base	60 000 bahts	
Comisión sobre volumen de ventas*	Desempeño para la meta	Tasa de comisión
	A 100%	1.5%
	Más de 100%	3%
Bono trimestral	Desempeño	Bono
	Cumplimiento de 100% de la meta anual proporcional de ventas del primer trimestre	3 000 bahts
	Cumplimiento de 100% de la meta anual proporcional de ventas del segundo trimestre	4 000 bahts
	Cumplimiento de 100% de la meta anual proporcional de ventas del tercer trimestre	5 000 bahts
	Cumplimiento de 100% de la meta anual proporcional de ventas del cuarto trimestre	6 000 bahts

* Los bonos por los trimestres anteriores son retroactivos cuando se alcanza la meta anual proporcional de ventas. Las ventas se acreditan cuando se recibe el dinero.

lo referente a productos y ventas, dirigirse más a farmacias y consultorios.

En cuanto al segundo aspecto, la estrategia vigente de Biomed era tener precios de medios a altos. Esto se basaba en la convicción de que los clientes pagarían más a cambio de un buen servicio y una relación satisfactoria con Biomed. A la directiva le preocupaba que este principio ya no fuese un argumento convincente. Al vender productos como mercancía, tener un precio competitivo es el principal factor de éxito, lo cual no quería decir que Biomed debiera tener el precio más bajo, pues algunos clientes estaban dispuestos a pagar más en tanto el precio no fuese demasiado alto, el vendedor tuviese una buena relación y se ofreciera un buen servicio. Sin embargo, si el precio salía del rango aceptable, no importaba si la relación o el servicio eran buenos, el valor para el cliente no lo justificaría.

NUEVA ESTRATEGIA COMERCIAL

Aunque la directiva decidió operar cambios en la dirección comercial, productos y precios, se conservaría la misma proposición general de valor, es decir, productos de alta calidad con el respaldo de un excelente servicio. Los cambios básicos inherentes en la nueva estrategia comercial eran los siguientes:

Atención al mercado de productos

A partir de la revisión de la estrategia, la directiva decidió que los productos de Biomed no podían competir en el mercado de hospitales, de precios bajos. El nuevo centro de atención del mercado de productos serían las farmacias y los consultorios.

Producto

En lugar de vender más de 100 artículos, la nueva estrategia sería centrarse en sólo 10 a 15 artículos y reducir los precios de estos artículos seleccionados. La lógica era que, al centrarse en los artículos correctos con el precio adecuado, sería posible obtener pedidos mayores, con dos beneficios subsecuentes: Biomed perdería menos pedidos a causa del precio y la combinación de pedidos grandes de menos artículos posibilitaría mayores corridas de producción. Esto permitiría economías de escala y bajar el costo unitario de los productos seleccionados, lo cual conduciría a una mayor contribución y un mayor espacio si se necesitaba recortar más el precio.

Los artículos seleccionados tendrían tres características principales: 1) desde una perspectiva de costos, debería haber suficiente margen para disminuir los precios al mismo nivel que los competidores; 2) como Thai Drugs era fuerte en la producción de tabletas cubiertas de azúcar y en la formulación de multivitamínicos, talento que no poseían todos los fabricantes, estos medicamentos serían los preferidos respecto de otras tabletas y cápsulas básicas, y 3) los productos que ya se habían vendido bien antes también eran buenos candidatos, pues significaba que los clientes los valoraban como artículos de alta calidad.

Precio

Los precios de venta se reducirían al rango bajo-medio a medio. Sin embargo, no se reducirían todos los precios. Estas reducciones se asociarían al conjunto menor de productos en el que Biomed decidió concentrarse.

LA NUEVA ESTRATEGIA COMERCIAL Y LA ESTRATEGIA DE VENTAS DE BIOMED

Tras asimilar la nueva estrategia, Chiemchanya estaba en posibilidades de pensar en las implicaciones para la estrategia de ventas de Biomed. Antes de rediseñar el sistema de compensaciones, sabía que sería prudente revisar las implicaciones generales para la estrategia de ventas, y después ver de nuevo la función del representante de ventas en esta nueva estrategia. (En la figura 3 se aprecia la nueva estrategia comercial.)

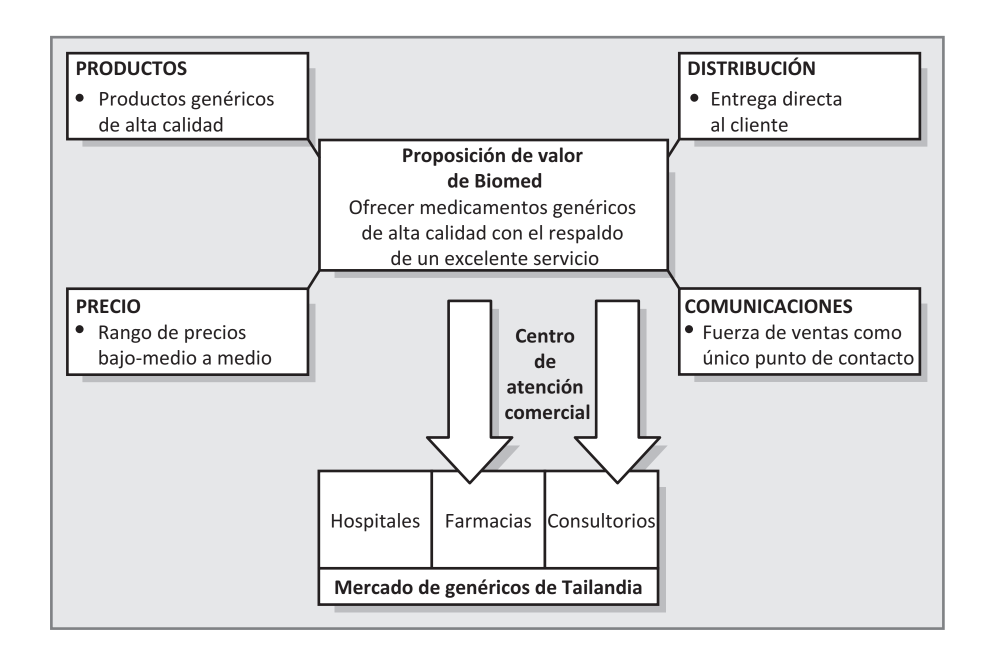
IMPLICACIONES PARA LA ESTRATEGIA DE VENTAS

En la nueva estrategia comercial, los cambios más grandes eran reducir el alcance comercial, bajar precios seleccionados, centrarse en 10 a 15 artículos y el desafío resultante de generar tanto volumen como contribución de bahts a partir de esta atención más definida de producto/mercado. Chiemchanya pensó que, en lugar de centrarse en el volumen de ventas, quizá sería sensato ver cada venta como contribución. Esto significaría que los representantes tendrían que considerar el costo de los productos, los costos de transporte y los de los pedidos antes de decidir aceptar un pedido. Esto requeriría capacitación.

Cada representante de ventas, además, tendría que promover los mismos 10 a 15 productos seleccionados de modo que, en conjunto, el volumen de ventas de cada artículo en todos los territorios aumentara drásticamente. Cumplir este objetivo permitiría economías de escala en la producción y menores costos unitarios. Los representantes de ventas tendrían que aprender a convencer a los clientes para que compraran los artículos en los que Biomed deseaba concentrarse. Estas acciones cambiarían el tono de la conversación al visitar a los clientes. Los representantes de ventas tendrían que vender en lugar de sólo tomar pedidos de los productos que el cliente quisiera.

Los hospitales, por último, quedarían fuera de los objetivos. Este cambio tendría efectos mínimos en los representan-

FIGURA 3
Nueva estrategia comercial



tes de ventas cuyo volumen provenía de las farmacias. Sin embargo, algunos representantes de ventas sí tenían mucha actividad de ventas en el segmento de los hospitales. ¿Cómo haría Chiemchanya para que estos representantes cambiaran sus planes y estilo de trabajo?

LAS NUEVAS FUNCIONES Y METAS DE VENTAS

La fuerza de ventas aún sería el único punto de contacto con el cliente. Los representantes de ventas todavía tendrían un conjunto complejo de actividades, muchas de las cuales se transferirían de la antigua estrategia a la nueva. Chiemchanya pensó que la nueva función de ventas tendría los siguientes propósitos generales: ser el único punto de contacto con el cliente y también la contribución de bahts para la empresa. Las siguientes actividades completarían las funciones de ventas:

- Generar contribución de bahts, que incluía las actividades de:
  - Negociación de precios: los representantes de ventas tendrían autonomía para negociar precios con los clientes dentro de un rango determinado.
  - Evaluación/otorgamiento de crédito: los representantes de ventas tendrían autonomía para decidir si un cliente recibiría crédito de 30 días o de 60.
  - Tomar pedidos.

Centrarse en el margen de contribución se ajustaba perfectamente en la nueva estrategia. La nueva estrategia comercial de Biomed tenía precios a la baja, por lo que los representantes necesitaban combinar estas reducciones de contribución unitaria con volúmenes mayores de cada pedido para asegurar la rentabilidad de la empresa. Se informaría a los representantes el costo “cargado” de los bienes, incluyendo el costo variable del producto, el costo de transporte de cada pedido y los costos de los pedidos. Ellos serían responsables de negociar con el cliente para alcanzar el precio y la cantidad del pedido que maximizara la contribución de bahts.

- Dirigir los esfuerzos de ventas a las farmacias y consultorios.
- Buscar cuentas nuevas.
- Establecer y conservar relaciones entre el cliente y Biomed.
- Centrar los esfuerzos de ventas en los 10 a 15 artículos que seleccionó la directiva.
- Recibir las quejas de los clientes y dar retroalimentación a la directiva.
- Obtener y compartir conocimientos sobre el mercado.

A Chiemchanya aún no le agradaba del todo apresurarse con un sistema de compensaciones que promoviera el cumplimiento de las actividades de la nueva función de ventas. Pensaba que era importante fijar metas específicas respecto de cada una de estas actividades. Antes había sólo una meta: volumen de ventas. Quería que todo fuera mucho más claro

FIGURA 4
Actividades y metas de ventas

Actividad	Meta
Generar contribución de bahts.	Contribución de bahts respecto de una cuota variable por territorio.
Dirigir los esfuerzos de ventas a farmacias y consultorios.	Al menos 60% de contribución derivada de farmacias y consultorios (con asignaciones a los representantes que en la actualidad tengan muchas cuentas de hospitales).
Buscar nuevas cuentas.	Cantidad de cuentas nuevas/año, variable por territorio.
Establecer y conservar relaciones entre los clientes y la empresa.	Volumen de ventas repetidas.
Centrar los esfuerzos de venta en los 10 a 15 artículos que seleccionó la directiva.	75% de contribución derivada de los artículos seleccionados (derivada del cálculo de la directiva respecto de lo que se necesita para alcanzar economías de escala).
Recibir las quejas de los clientes y dar retroalimentación a la directiva.	Reporte y retroalimentación mensual de quejas de los clientes.
Obtener y compartir conocimiento del mercado.	Reporte mensual de conocimientos del mercado.

con la nueva estrategia de ventas, y elaboró una lista de actividades con sus metas relacionadas (véase la figura 4).

DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y LOS PASOS SIGUIENTES

Chiemchanya pensó que estaba listo para renovar el sistema de compensaciones de ventas en Biomed de modo que reflejara la nueva estrategia comercial. Sabía que seguía una ruta lógica, pues trasladó la estrategia comercial a una nueva estrategia de ventas con una función de ventas revisada, junto con sus metas relacionadas. Se preguntaba cómo vería el nuevo sistema recién diseñado. Aunque Chiemchanya confiaba en que había seguido una metodología lógica para rediseñar el sistema de compensaciones, sabía que su tarea no terminaba con el sistema de compensaciones puesto por escrito. Aún rondaban otros dos problemas.

El primero era la implantación del nuevo plan. Siempre que un gerente toma decisiones que en potencia afectarán los ingresos de los demás, es necesario pensar con cuidado en la comunicación de los cambios propuestos. Había que considerar también alguna protección para los representantes en el periodo de transición al sistema nuevo. Además, si el nuevo plan requería objetivos o cuotas específicos de los territorios, habría que elaborarlos de manera que fuesen justos y equitativos para los representantes de ventas. La primera persona en la que había que pensar sería el gerente de ventas. Él podría actuar en conjunto con Chiemchanya para promover el nuevo modelo, aunque Chiemchanya suponía que la reacción inicial de los representantes de ventas sería negativa. El nuevo plan requería cambios de conducta, y los representantes de ventas quizá sentirían que sus ingresos corrían peligro como consecuencia.

El segundo problema que le quitaba el sueño a Chiemchanya era la sensación de que, aunque estas cuestiones eran importantes para apoyar la nueva estrategia, el programa de ventas precisaba de muchos más detalles para asegurar el éxito de la nueva estrategia comercial. Chiemchanya necesitaba pensar en las intervenciones de capacitación que se requerirían. Tendría que decidir, también, si todos los representantes de ventas eran adecuados para la nueva función de ventas. Es distinto vender por volumen que por contribución en un segmento definido del mercado con un conjunto definido de productos. ¿Y si algunos representantes no lograran adaptarse al cambio? También debía determinar si había lugar para reconocimientos, además de recompensas, con el fin de fomentar las conductas deseadas conforme a la nueva estrategia.

La diversión estaba por comenzar.

Notas

Capítulo 1

1. Rolph R. Anderson, "Sales Management in the New Millennium", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16, otoño de 1998, pp. 17-32.
2. David W. Cravens, "The Changing Role of the Sales Force", en *Marketing Management*, otoño de 1995, pp. 49-57.
3. Neil Rackham y John deVincintis, *Rethinking the Sales Force* McGraw-Hill, Nueva York, 1999.
4. Ellen Bolman Pullins y Leslie M. Fine, "How the Performance of Mentoring Activities Affects the Mentor's Job Outcomes", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22, otoño de 2002, pp. 259-271.
5. Sean Valentine y Tim Barnett, "Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23, otoño de 2003, pp. 359-367.
6. Lawrence B. Chonko, John F. Tanner, Jr., y Ellen Reid Smith, "The Sales Force's Role in International Marketing Research and Marketing Information Systems", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11, invierno de 1991, pp. 69-79.
7. O. C. Ferrell, John Fraederich y Linda Ferrell, *Business Ethics,* 7a. ed., Nueva York, Houghton Mifflin, 2006.
8. Cravens, "The Changing Role of the Sales Force".
9. Catherine Holahan, "Journal Balzers Newspapers' New Trail", *BusinessWeek,* 3 de enero de 2007, www.businessweek.com, Gene Marcial, "Can Zell and Murdoch Rescue Newspapers?", *BusinessWeek,* 18 de mayo de 2007, www.businessweek.com.
10. HR Chally Group, *The Chally World Class Excellence Report: The Route to the Summit,* Dayton, Ohio, HR Chally Group, 2007.
11. Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action,* Nueva York, The Free Press, 1995.

Capítulo 2

1. David W. Cravens, "The Changing Role of the Sales Force", *Marketing Management* 4, otoño de 1995, pp. 49-57.
2. Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker iniciaron esta línea clásica de investigación sobre la satisfacción laboral de los vendedores en el artículo "Organizational Climate and Job Satisfaction of the Sales Force", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1976, pp. 323-332. Los modelos de medición y los resultados de los estudios en esta área han permanecido relativamente estables durante más de 30 años.
3. Thayer C. Taylor, "Going Mobile", en *Sales & Marketing Management,* mayo de 1994, 94-101.
4. Greg W. Marshall, Daniel J. Goebel y William C. Moncrief, "Hiring for Success at the Buyer-Seller Interface", *Journal of Business Research* 56, abril de 2003, pp. 247-255.
5. Stephen B. Castelberry y C. David Shepherd, "Effective Interpersonal Listening and Personal Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, invierno de 1993, pp. 35-49. *Véase* también Rosemary P. Ramsey y Ravi S. Sohi, "Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science* 25, primavera de 1997, pp. 127-137.
6. Barton A. Weitz, Harish Sujan y Mita Sujan, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing Research* 50, octubre de 1986, pp. 174-191.
7. William C. Moncrief III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", en *Journal of Marketing Research*, agosto de 1986, pp. 261-270.
8. Greg W. Marshall, William C. Moncrieff y Felicia G. Lassk, "The Current State of Sales Force Activities", *Industrial Marketing Management*, 28, enero de 1999, pp. 87-98.
9. Derek A. Newton, *Sales Force Performance and Turnover*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA., 1973, p. 3.
10. David A. Andelman, "Betting on the 'Net'", en *Sales & Marketing Management*, junio de 1995, pp. 47-59.
11. Benson P. Shapiro, *Sales Program Management: Formulation and Implementation*, McGraw-Hill, Nueva York, 1977, p. 160
12. Milt Grassell, "What Purchasing Managers Like in a Salesperson... and What Drives them up the Wall", en *Business Marketing*, junio de 1986, pp. 72-77. *Véase* también Edith Cohen, "The View from the Other Side", en *Sales & Marketing Management*, junio de 1990, pp. 108-110; y "Ten Ways to Lose a Sale", en *Sales & Marketing Management*, diciembre de 1992, p. 35.
13. Frederick F. Reichheld, "Loyalty and the Renaissance of Marketing", en *Marketing Management* 2, 1991, pp. 10-21.
14. Donald W. Jackson, Jr., Janet E. Keith y Richard K. Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach", *Journal of Marketing,* otoño de 1984, pp. 75-83.
15. Richard G. Jennings y Richard E. Plank, "When the Purchasing Agent is a Committee: Implications for Industrial Marketing", *Industrial Marketing Management* 24, noviembre de 1995, pp. 411-419.
16. Vince-Wayne Mitchell, "Buy-Phase and Buy-Class Effects on Organizational Risk Perceptions and Reductions in Purchasing Professional Services", *Journal of Business and Industrial Marketing* 13, núm. 6, 1998, pp. 461-471.
17. Jennings y Plank.

18. Mark A. Moon y Susan Forquer Gupta, “Examining the Formation of Selling Centers: A Conceptual Framework”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, primavera de 1997, pp. 31-42.
19. Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can’t Dance?,* Nueva York, Harper Business, 2004.
20. Wesley J. Johnston y Jeffrey E. Lewin, “Organizational Buying Behavior: Toward and Integrative Framework”, *Journal of Business Research* 35, enero de 1996, pp. 1-15.

Capítulo 3

1. Ajay K. Kohli y Bernard J. Jaworski, “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, en *Journal of Marketing* 54, abril de 1990, pp. 1-18; John C. Narver y Stanley F. Slater, “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, en *Journal of Marketing*, octubre de 1990, pp. 20-35.
2. HR Chally Group, *The World Class Excellence Report: The Route to the Summit,* Dayton, Ohio, HR Chally Group, 2007.
3. The Data Warehouse Institute, *Industry Study 2000 Survey*, p. 1.
4. http://www.PricewaterhouseCoopers.com.
5. Don Peppers y Martha Rogers, *One to One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*, Doubleday, Nueva York 2001.
6. Ronald S. Swift, *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*,: Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ., 2000, p. 42.
7. Stanley A. Brown (ed.), *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-Business*, John Wiley & Sons Canada, Toronto, 2000, pp. 8-9.
8. Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules! How Leaders Build Lasting Relationships in the Digital Age*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA., 2001.
9. Ronald S. Swift, pp. 39-42.
10. Ray McKenzie, *The Relationship-Based Enterprise: Powering Business Success through Customer Relationship Management*, McGraw-Hill, Nueva York, 2001, pp. 7-8.
11. Ray McKenzie, p. 8.
12. Daniel G. Simpson, “Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do about It”, en *Long Range Planning* 31, núm. 3, 1998, pp. 476-480.
13. *www.dell.com.*
14. Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer, *Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works*, McGraw-Hill, Nueva York, 1993, p. 181.
15. Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, Nueva York, 1980, capítulo 2.
16. Raymond E. Miles y Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process,* McGraw-Hill, Nueva York, 1978. Miles y Snow también identificaron una cuarta categoría de negocios, a la que llamaron reactores. Sin embargo, puesto que los reactores son negocios sin ninguna estrategia claramente definida o competitiva de manera consistente, pasaremos por alto este grupo.
17. Puede verse un análisis más detallado de cómo influye la estrategia competitiva de un negocio en sus estrategias y programas de mercadotecnia y ventas, en Orville C. Walker, Jr., y Robert W. Ruekert, “Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework”, en *Journal of Marketing*, julio de 1987, pp. 15-33.
18. Neil Rackham y John DeVincintis, *Rethinking the Salesforce*, McGraw-Hill, Nueva York, 1999.
19. John F. Tanner, Jr., “Users’ Role in the Purchase: Their Influence, Satisfaction, and Desire to Participate in the Next Purchase”, en *Journal of Business and Industrial Marketing* 13, núm. 6, 1998, pp. 479-491.
20. James P. Morgan y Shirley Cayer, “Working with World-Class Suppliers: True Believers”, en *Purchasing*, 13 de agosto, 1992, pp. 50-52.
21. Por ejemplo, *véase* David A. Aaker, *Managing Brand Equity*, The Free Press, Nueva York, 1991; Linda M. Keefe, “Corporate Voice in Relation to Product Brands”, en *Design Management Journal* 6 1995, pp. 45-49.
22. Puede verse un análisis más detallado del papel de las ventas personales y otras herramientas promocionales en el cultivo de relaciones de largo plazo con revendedores en James A. Narus y James C. Anderson, “Turn Your Industrial Distributors into Partners”, en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1986, pp. 66-71; F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr y Sejo Oh, “Developing Buyer-Seller Relationships”, en *Journal of Marketing*, abril de 1987, pp. 11-27; Jan Heide y George John, “Do Norms Mater in Marketing Relationships?”, en *Journal of Marketing*, abril de 1992, pp. 32-44.
23. Bill Saporito, “Behind the Tumult at P&G”, en *Fortune*, 7 de marzo de 1994, pp. 74-82. Hay otros ejemplos de bienes industriales en Joseph B. Fuller, James O’Conor y Richard Rawlinson, “Tailored Logistics: The Next Advantage”, en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1993, pp. 87-98; W. David Gibson, “Holy Alliances”, en *Sales & Marketing Management*, julio de 1993, pp. 85-87.
24. Frederick F. Reichheld, “Loyalty and the Renaissance of Marketing”, en *Marketing Management* 2, 1994, pp. 10-21.
25. Reichheld, “Loyalty and the Renaissance of Marketing”.
26. Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can’t Dance?,* Nueva York, Harper Business, 2004.

Capítulo 4

1. Patricia Sellers, “How to Remake Your Sales Force”, en *Fortune* 5/4, 1992, pp. 96-102.
2. Charles Shaw, “The Rep and the Future—Which Is Now”, en *Agency Sales Magazine*, enero de 2001, pp. 28-30.
3. Dan Hanover, “Independents Day”, en *Sales & Marketing Management*, abril de 2000, pp. 65-68.
4. Jayashree Mahajan, G. A. Churchill, Jr., N. M. Ford y O. C. Walker, Jr., “A Comparison of the Impact of Organizational Climate on the Job satisfaction of Manufacturers’ agents and Company Salespeople: An Exploratory Study”, en *Journal of Personal Selling and Sales Management*, mayo de 1984, pp. 1-10.
5. Allen M. Weiss y Erin Anderson, “Converting from Independent to Employee Salseforces: The Role of Perceived

Switching Costs", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1992, pp. 101-115.

6. Bernard J. Jaworski, "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", en *Journal of Marketing*, julio de 1988, pp. 23-39.
7. Erin Anderson, "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis", en *Marketing Science* 4 1985, pp. 234-254.
8. Erin Anderson y Barton Weitz, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1992, pp. 18-34.
9. Robert W. Ruekert, Orville C. Walker, Jr., y Kenneth J. Roering, "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", en *Journal of Marketing*, invierno de 1985, pp. 13-25.
10. Francy Blackwood, "Did You Sell $5 Million Last Year?", *Selling*, octubre de 1995, pp. 44-53.
11. David A. Andelman, "Betting on the 'Net'", *Sales & Marketing Management*, junio de 1995, pp. 47-59.
12. William C. Moncrief, Charles W. Lamb, Jr., y Terry Dielman, "Developing Telemarketing Support Systems", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, agosto de 1986, pp. 43-49.
13. Robert J. Hershock, "Notes from the Revolution", en *Reinventing the Sales Organization*, The Conference Board, Nueva York, 1995, pp. 10-13.
14. Michelle Marchetti, "IBM's Marketing Visionary", en *Sales & Marketing Management*, septiembre de 2001, pp. 52-62.
15. Arun Sharma, "Who Prefers Key Account Management Programs? An Investigation of Business Buying Behavior and Buying Firm Characteristics", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, otoño de 1997, pp. 27-39; y Catherine Pardo, "Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Account's Point of View", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, otoño de 1997, pp. 17-26.
16. Frederick. F. Reichheld, "Loyalty and the Renaissance of Marketing", en *Marketing Management* 2, 1994, pp. 10-21. Rahul Jacob, "Why Some Customers Are More Equal Than Others", en *Fortune*, 19 de septiembre, 1994, pp. 214-224; y Sangit Skungupta, Robert E. Krapfel y Michael Pusateri, "Switching Costs in Key Account Relationships", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, otoño de 1997, pp. 9-16.
17. Benson P. Shapiro y Rowland T. Moriarty, *Organizing the National Account Force*, The Marketing Science Institute, Cambridge, MA., 1984, pp. 1-37. *Véase* también Jerome A. Colletti y Gary S. Tubridy, "Effective Major Account Sales Management", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, agosto de 1987, pp. 1-10.
18. Mark A. Moon y Susan Forquer Gupta, "Examining the Formation of Selling Centers: A Conceptual Framework", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, primavera de 1997, pp. 31-42.
19. Andy Cohen, "Top of the Charts—Lear Corporation", en *Sales & Marketing Management*, primavera de 1997, pp. 31-42.
20. Geoffrey Brewer, "Lou Gerstner Has His Hands Full", en *Sales & Marketing Management*, julio de 1998, p. 40.
21. Dan T. Dunne, Jr., y Claude A. Thomas, "Strategy for Systems Sellers: A Team Approach", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, agosto de 1986, pp. 1-10. *Véase* también Cynthia R. Cauthern, "Moving Technical Support into the Sales Loop", en *Sales & Marketing Management*, agosto de 1990, pp. 58-61.
22. Andy Cohen, "Top of the Charts—Pfizer", en *Sales & Marketing Management*, julio de 1998, p. 41.
23. Tom Murray, "Just-in-Time Isn't Just for Show—It Sells", en *Sales & Marketing Management*, mayo de 1990, pp. 62-67; y Joseph B. Fuller, James O'Conor y Richard Rawlinson, "Tailored Logistics: The Next Advantage", en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1993, pp. 87-98.
24. Sang-Lin Han, David T. Wilson y Shirish P. Dant, "Buyer-Supplier Relaltionships Today", en *Industrial Marketing Management* 22, 1993, pp. 331-338.
25. Barry Farber y Joyce Wycoff, "Customer Service Evolution and Revolution", *Sales & Marketing Management*, mayo de 1991, pp. 44-51.
26. Hay una exposición de las ventajas y desventajas del outsourcing de ventas en Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha y Greggor A. Zoltners, *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance*, Nueva York, AMACOM, 2001, p. 34.
27. Michelle Marchetti, "Can You Build a Sales Force", en *Sales & Marketing Management*, enero de 2000, pp. 56-61.

Capítulo 5

1. Se puede ver una presentación de otras técnicas de predicción menos comunes en Spyruos Makridakis, Steven C. Wheel-wright (ed.), y Rob J. Hyndman, *Forecasting Methods and Applications*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1997.
2. *Véase* también David M. Georgoff y Robert Murdick, "Manager's Guide to Forecasting", en *Harvard Business Review* 64, enero-febrero de 1986, pp. 110-120, que contiene una gráfica en la que se califican 20 técnicas de proyecciones en 16 dimensiones de evaluación.
3. C. L. Jain, "Delphi-Forecast with Experts' Opinion", en *The Journal of Business Forecasting* 4, invierno de 1985-1986, pp. 22-23.
4. Peter J. Brockwell y Richard A. Davis, *Introduction to Time Series and Forecasting*, Springer-Verlag, Nueva York, 1996.
5. Spyros Makridakis *et al*., "The Accuracy of Extrapolation (Time-Series) Methods: Results of a Forecasting Competition", en *Journal of Forecasting* 1o. abril-junio de 1982), pp. 111-153.
6. Spyros Makridakis y Michele Hibon, "Accuracy of Forecasting: An Empirical Investigation", en *Journal of the Royal Statistical Society* 142, punto 2, 1979, pp. 97-145; R. M. Hogarth y Spyros Makridakis, "Forecasting and Planning: An Evaluation", en *Management Science* 27, febrero de 1981, pp. 115-138.

7. Mark M. Moriarity y Arthur J. Adams, "Management Judgement Forecasts, Composite Forecasting Models, and Conditional Efficiency", en *Journal of Marketing Research* 21, agosto de 1984, pp. 239-250.
8. Pierre Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids", en *Harvard Business Review* 63, noviembre-diciembre de 1985, p. 146. *Véase* también Peter W. Beck, "Debate over Alternate Scenarios Replaces Forecasts at Shell U. K.", en *Journal of Business Forecasting* 3, primavera de 1984, pp. 2-6.
9. Se pide al lector que consulte *Sales & Marketing Management*, *"2005 Survey of Buying Power and Media Markets"*, septiembre de 2005.
10. Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids".
11. Alan J. Dubinsky y Thomas E. Barry, "A Survey of Sales Management Practices", en *Industrial Marketing Management* 11, abril de 1982, pp. 133-141.
12. Raymond W. LaForge, David W. Cravens y Clifford E. Young, "Using Contingency Analysis to Select Selling Effort Allocation Methods", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 6, agosto de 1986, pp. 19-28.
13. Walter J. Talley, Jr., "How to Design Sales Territories", *Journal of Marketing* 25, enero de 1961, pp. 7-13.
14. Donald L. Brady, "Determining the Value of an Industrial Prospect: A Prospect Preference Index Model", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 7, agosto de 1987, pp. 27-32.
15. Walter J. Semlow, "How Many Salesmen Do You Need", en *Harvard Business Review* 37, mayo-junio de 1959, pp. 126-132; Charles B. Weinberg y Henry C. Lucas, Jr., "Semlow's Results Are Based on a Spurious Relationship", en *Journal of Marketing* 41, abril de 1977, pp. 146-147.
16. Zarrel Lambert y Fred W. Kniffen, "Response Functions and Their Applications in Sales Force Management", en *Southern Journal of Business* 5, enero de 1970, pp. 1-9.
17. A. Parasuraman, "An approach for Allocating Sales Call Effort", en *Industrial Marketing Management* 11, 1982, pp. 75-79; Renato Fiocca, "Account Portfolio Analysis for Strategy Development", en *Industrial Marketing Management* 11, 1982, pp. 53-62. Puede verse una evaluación empírica de los factores que afectan la frecuencia de visitas de una muestra de vendedores representando a 34 diferentes empresas en Rosann L. Spiro y William D. Perreault, Jr., "Factors Influencing Sales Call Frequency of Industrial Salespersons", en *Journal of Business Research* 6, enero de 1978, pp. 1-15.
18. Fiocca, "Account Portfolio Analysisfor Strategy Development"; Raymond LaForge y David W. Cravens, "Steps in Selling Effort Deployment", en *Industrial Marketing Management* 11, 1982, pp. 183-194; David W. Cravens y Raymond W. LaForge, "Salesforce Deployment Analysis", en *Industrial Marketing Management*, 12 de julio de 1983, pp. 179-192; y Alan J. Dubinsky y Thomas N. Ingram, "A Portfolio Approach to Account Profitability", en *Industrial Marketing Management* 13, febrero de 1984, pp. 33-41.
19. Raymond W. LaForge y David W. Cravens, "Empirical and Judgment-Based Sales-Force Decision Models: A Comparative Assessment", en *Decision Science* 16, primavera de 1985, pp. 177-195.
20. Adrian B. Ryans y Charles B. Weinberg, "Territory Sales Response Models: Stability over Time", en *Journal of Marketing Research* 24, mayo de 1987, pp. 229-233.
21. "Sales Analysis", *Studies in Business Policy*, núm. 13, National Industrial Conference Board, Nueva York, 1965, p. 3.

Capítulo 6

1. Este capítulo se apoya mucho en los siguientes artículos: Orville C. Walker, Jr., Gilbert A. Churchill, Jr., y Neil M. Ford, "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", en *Journal of Marketing Research* 14, mayo de 1977, pp. 156-168; Orville C. Walker, Jr., Gilbert A. Churchill, Jr., y Neil M. Ford, "Where Do We Go from Here? Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforce", en *Critical Issues in Sales Management: State of the Art and Future Research Needs*, Gerald Albaum y Gilbert A. Churchill, Jr., (eds.), Universidad de Oregon, Eugene, 1979, pp. 10-75. *Véase* también Richard E. Plank y David A. Reid, "The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14, verano de 1994, pp. 43-56; y Steven P. Brown, William Cron y John W. Slocum, Jr., "Effects of Goal Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study", en *Journal of Marketing*, enero de 1997, pp. 39-50; C. Fred Miao y Kenneth R. Evans, "The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance—A Cognitive and Affective Perspective", *Journal of Personal Selling / Sales Management* 27, invierno de 2007, pp. 89-101.
2. Pueden verse estudios de la forma en que las percepciones de su rol afectan la satisfacción y el desempeño del trabajo, en Douglas N. Behrman, William. B. Bigoness y William D. Perreault, Jr., "Sources of Job Related Ambiguity and Their Consequences upon Salesperson's Job Satisfaction and Performance", en *Management Science* 27, noviembre de 1981, pp. 1246-1260; Douglas N. Behrman y William D. Perreault, Jr., "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespeople", en *Journal of Marketing* 48, otoño de 1984; Alan J. Dubinsky y Steven W. Hartley, "A Path-Analytical Study of a Model of Salesperson Performance", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 14, primavera de 1986, pp. 36-46; Linda S. Hartenian, Farrand J. Hadaway y Gordon J. Badovick, "Antecedents and Consequences of Role Perceptions: A Path Analytical Approach", en *Journal of Applied Business Research* 10, primavera de 1994, pp. 40-50; George J. Avlonitis y Nikolaos G. Panagopoulos, "Role Stress, Attitudes, and Job Outcomes in Business-to-Business Selling: Does the Type of Selling Situation Matter?", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, invierno de 2006, pp. 68-77.

3. R. Kenneth Teas, "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople", en *Journal of Marketing Research* 20, febrero de 1983, pp. 84-91; Ajay K. Kuhli, "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Job Esteem, Job Satisfaction, and Motivation", en *Journal of Marketing Research* 22, noviembre de 1985, pp. 424-433; Rosemary R. Lagace, Stephen B. Castleberry y Rick E. Ridnour, "An Exploratory Salesforce Study of Relationship between Leader-Member Exchange and Motivation, Role Stress, and Manager Evaluation", en *Journal of Applied Business Research* 9, otoño de 1993, pp. 110-119. *Véase* también Goutam N. Challagalla y Tasaddug A. Servani, "Dimensions and Types of Supervisory Control Effects of Salesperson Performance and Satisfaction", en *Journal of Marketing*, enero de 1996, pp. 89-105; y Thomas E. DeCarlo, R. Kenneth Teas y James C. McElroy, "Salesperson Performance Attributions Process and the Formulation of Expectancy Estimates", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 1997, pp. 1-17; Douglas Amyx y Bruce L. Alford, "The Effects of Salesperson Need for Achievement and Sales Manager Leader Reward Behavior", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, otoño de 2005, pp. 346-359.
4. Barton A. Weitz, "A Critical Review of Personal Selling Research: The Need for Contingency Approaches", en *Critical Issues in Sales Management*, Albaum y Churchill, Jr., (eds.), pp. 76-126; y Neil M. Ford *et al*., "Selecting Successful Salespeople: A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection criteria", en *Review of Marketing 1987*, Michael J. Houston (ed.), American Marketing Association, Chicago, 1987, pp. 90-131; John Andy Wood, "NLP Revisited: Nonverbal Communications and Signals of Trustworthiness", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, primavera de 2006, pp. 198-204.
5. Siew Meng Leong, Paul S. Busch y Deborah Roedder John, en"Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis", en *Journal of Marketing Research* 26, mayo de 1990, pp. 164-178; Richard G. McFarland y Blair Kidwell, "An Examination of Instrumental and Expressive Traits on Performance: The Mediating Role of Learning, Prove, and Avoid Goal Orientations", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, primavera de 2006, pp. 143-159.
6. R. Kenneth Teas, "An Empirical Test of Models of Salespersons' Job Expectancy and Instrumentality Perceptions", en *Journal of Marketing Research* 18, mayo de 1981, pp. 209-226; Thomas L. Quick, "The Best-Kept Secret for Increasing Productivity", en *Sales & Marketing Management* 141, julio de 1989, pp. 34-38; y Audrey Bottjen, "Incentives Gone Wary", en *Sales & Marketing Management*, mayo de 2001, p. 72. Para datos concretos respecto de las cosas que motivan a los vendedores en Estados Unidos en comparación con los vendedores de otros países, *véase* Alan J. Dubinsky, Masaaki Kotabe, Chae Un Lim y Ronald E. Michaels, "Differences in Motivational Perceptions among U.S., Japanese, and Korean Sales Personnel", en *Journal of Business Research* 30, junio de 1994, pp. 175-185.
7. Arthur Baldauf, David W. Cravens, Nigel F. Piercy, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, primavera de 2001, pp. 109-122; Ken Grant, David W. Cravens, George S. Low y William C. Moncrief, "The Role of Satisfaction with Territory Design on Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeopole", en *Journal of the Academy of Marketing Science*, primavera de 2001, pp. 165-178; John W. Barnes, Donald W. Jackson, Jr., Michael D. Hutt y Ajith Kumar, "The Role of Culture Strength in Shaping Sales Force Outcomes", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, verano de 2006, pp. 255-270.
8. "Take A Right and...", en *Sales & Marketing Management*, septiembre de 1997, pp. 91-96.
9. Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker, Jr., "Motivating the Industrial Salesforce: The Attractiveness of Alternative Rewards", en *Journal of Business Research* 7, 1979, pp. 25-50; William L. Cron y John W. Slocum, Jr., "The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance", en *Journal of Marketing Research* 23, mayo de 1986, pp. 119-129; Pradeep K. Tyagi, "Organizational Climate, Inequities, and Attractiveness of Salesperson Rewards", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 5, noviembre de 1985, pp. 31-37; Lawrence B. Chonko, John F. Tanner y William A. Weeks, "Selling and Sales Management in Action: Reward Preferences of Salespeople", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12, verano de 1992, pp. 67-75; William A. Weeks, Terry W. Loe, Lawrence B. Chonko, Carlos Ruy Martinez y Kirk Wakefield, "Cognitive Moral Development and the Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on the Search for Sales Force Excellence: A Cross-Cultural Study", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, primavera de 2006, pp. 206-217.
10. Se puede ver una descripción de los procedimientos utilizados para elaborar la escala en Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker, Jr., "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen", en *Journal of Marketing Research* 11, agosto de 1974, pp. 254-260. *Véase* también Rosemary R. Lagace, Jerry R. Goolsby y Jule B. Gassenheimer, "Scaling and Measurement: A Quasi-Replicative Assessment of a Revised Versión of Indsales", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13, invierno de 1993, pp. 65-72.
11. Steven P. Brown y Robert A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction; Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", en *Journal of Marketing Research* 30, febrero de 1993, pp. 63-77.
12. *Véase* en Alan J. Dubinsky *et al*., "Salesforce Socialization", en *Journal of Marketing* 50, octubre de 1986, pp. 192-207, la exposición del proceso de socialización.
13. Robert L. Kahn *et al*., *Organizational Stress*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1964, pp. 57-71. Puede verse una revisión de esta bibliografía en Mary Van Sell, Arthur P. Brief y Randall S. Schuler, "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", en *Human Relations* 34, enero de 1981,

pp. 43-71; Cynthia D. Fisher y Richard Gitelson, "A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity", en *Journal of Applied Psychology* 68, mayo de 1983, pp. 320-333. *Véanse* también Rosemary Ramsey Lagace, "Role Stress Differences between Salesmen and Saleswomen: Effect on Job Satisfaction and Performance", en *Psychological Reports* 62, junio de 1988, pp. 815-825; Jagdip Singh, "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts", en *Journal of Marketing* 57, abril de 1993, pp. 11-31.

14. Mark McMaster, "Selling for a Failing Team", en *Sales & Marketing Management*, marzo de 2001, vol. 153, p. 11.
15. Esta exposición se basó en los siguientes artículos: Goutam Challagalla, Tasaddug Shervani y George Huber, "Supervisory Orientations and Salesperson Work Outcomes: The Moderating Effect of Salesperson Location", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 20, núm.3, verano de 2000, pp. 161-171; Jeffrey E. Hill, Brent C. Miller, Sara P. Weiner y Joe Colihan, "Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance", en *Personnel Psychology* 51, otoño de 1998, pp. 667-683; Michele Pepe, "Going Mobile Opens Doors", en *Computer Reseller News* 27, 1 de febrero, 1999, pp. 45-48.
16. Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., y Gilbert A. Churchill, Jr., "Expectation-Specific Measures of the Intersender Conflict and Role Ambiguity Experienced by Industrial Salesmen", en *Journal of Business Research* 3, abril de 1975, pp. 95-112; Raghu Tadepalli, "Perceptions of Role Stress by Boundary Role Persons: An Empirical Investigation", en *Journal of Applied Behavioral Science* 27, diciembre de 1991, pp. 490-514; y Kris Maher, "Stressed Out: Can Workplace Stress Get Worse?", en *The Wall Street Journal*, 16 de enero, 2001, p. B6.
17. Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., y Gilbert A. Churchill, Jr., "The Psychological Consequences of Role Conflict and Ambiguity in the Industrial Salesforce", en *Marketing: 1776-1976 and Beyond*, Kenneth L. Bernhardt (ed.), American Marketing Association, Chicago, 1976, pp. 403-408; Douglas N. Behrman y William D. Perrault, Jr., "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespeople", en *Journal of Marketing Research* 48, otoño de 1984, pp. 9-21.
18. Kahn *et al*., *Organizational Stress*, pp. 72-95; Ajay K. Kohli, "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction and Motivation", en *Journal of Marketing Research* 22, noviembre de 1985, pp. 424-433; Louis W. Fry, Charles M. Futrell, A. Parasuraman y Margaret Chmielewski, "An Analysis of Alternate Causal Models of Salesperson Role Perceptions and Work Related Attitudes", en *Journal of Marketing Research* 23, mayo de 1986, pp. 153-163; Jeffrey Sager, "A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, invierno de 1994, pp. 74-84.
19. James H. Donnelly, Jr., y John M. Ivancevich, "Role Clarity and the Salesman", en *Journal of Marketing Research* 39, enero de 1975, pp. 71-74; R. Kenneth Teas, John G. Wacker y R. Eugene Hughes, "A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity", en *Journal of Marketing Research* 16, agosto de 1979, pp. 355-369; Richard P. Bagozzi, "The Nature and Causes of Self-Esteem, Performance, and Satisfaction in the Sales Force: A Structural Equation Approach", en *Journal of Business* 53, 1980, pp. 315-331; Gary K. Rhoads, Jagdip Singh y Phillips W. Goodell, "The Multiple Dimensions of Role ambiguity and Their Impact upon Psychological and Behavioral Outcomes of industrial Salespeople", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14, verano de 1994, pp. 1-24.
20. Charles M. Futrell y A. Parasuraman, "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover", en *Journal of Marketing* 48, otoño de 1984, pp. 33-40; George H. Lucas, Jr., *et al*., "An Emprical Study of Salesforce Turnover", en *Journal of Marketing* 51, julio de 1987, pp. 34-59.
21. Richard P. Bagozzi, "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situational Factors", en *Journal of Marketing Research* 15, noviembre de 1978, pp. 517-531; Behrman, Bigoness y Perreault, "Sources of Job-Related Ambiguity and Their Consequences".
22. Lawrence B. Chonko, Roy D. Howell y Danny N. Bellenger, "Consequence in Sales Force Evaluation: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 6, mayo de 1986, pp. 35-48.
23. Orville C. Walker, Jr., Gilbert A. Churchill, Jr., y Neil M. Ford, "Organizational Determinants of the Role Conflict and Ambiguity Experienced by Industrial Salesmen", en *Journal of Marketing Research* 39, enero de 1975, pp. 32-39.
24. *Ibidem*.
25. Lawrence B. Chonko, "The Relationship of Span of Control to Sales Representatives, Experiences Role Conflict and Role Ambiguity", en *Academy of Management Journal* 25, junio de 1982, pp. 452-456; Linda S. Hartenian, Farrand J. Hadaway y Gordon J. Badovick, "Antecedents and Consequences of Role Perceptions: A Path Analytic Approach", en *Journal of Applied Business Research* 25, primavera de 1994, pp. 40-50.
26. Paul Busch, "The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence upon the Sales Force", en *Journal of Marketing* 44, verano de 1980, pp. 91-101; y Ronald E. Michaels, William J. Cron, Alan J. Dubinsky y Erich A. Joachimsthaler, "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers", en *Journal of Marketing Research* 25, noviembre de 1988, pp. 376-383.
27. Pradeep K. Tyagi, "The Effects of Stressful Organizational Conditions of Salesperson Work Motivation", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 13, invierno/primavera de 1985, pp. 290-309; Susan M. Keaveney y James E. Nelson, "Coping with Organizational Role Stress: Intrinsic Motivational Orientation, Perceived Role Benefits and Psychological Withdrawal", en *Journal of the Academy of Marketing Science* 13, primavera de 19993, pp. 113-124.
28. Greg W. Marshall, William C. Moncrief y Felicia G. Lassk, "The Current State Sales Force Activities", en *Industrial*

Marketing Management 28, 1999, pp. 87-98; William C. Moncrief, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", en *Journal of Marketing Research* 23, julio de 1986, pp. 261-270; William C. Moncrief, "Ten Key Activities of Industrial Salespeople", en *Industrial Marketing Management* 15, noviembre de 1986, pp. 309-317; Robert E. Hite y Joseph A. Bellizzi, "Differences in the Importance of Selling Techniques between Consumer and Industrial Salespeople", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 5, noviembre de 1985, pp. 19-30.

Capítulo 7

1. Suzy Ramlal, "Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations", *Journal of American Academy of Business* 5, septiembre de 2004, pp. 52-64.
2. Puede verse un análisis de las teorías motivacionales y sus interrelaciones en James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 7a. ed., Richard D. Irwin, Homewood IL., 1991; e *ibidem*.
3. Barton A. Weitz, Harish Sujan y Mita Sujan, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", en *Journal of Marketing*, agosto de 1986, pp. 174-191. *Véanse* también Harish Sujan, "Smarter versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation", en *Journal of Marketing Research*, febrero de 1986, pp. 41-49; y Dana James, "Web Conferencing, Talk Eases Salespeople's Fears", en *Marketing News*, noviembre de 2001, pp. 4-5.
4. Por ejemplo, se presenta el argumento de que se debe conceder a los vendedores flexibilidad en el manejo de precios, puesto que están más cerca de los clientes y tienen la mejor perspectiva acerca del precio necesario para efectuar la venta. Es interesante encontrar que una investigación respecto de este consejo encontró que en una muestra de 108 empresas, las que dieron a sus vendedores el mayor grado de autoridad en los precios generaron las menores ventas y utilidades. *Véase* P. Ronald Stephenson, William J. Cron y Gary L. Frazier, "Delegating Pricing Authority in the Sales Force: The Effects on Sales and Profit Performance", en *Journal of Marketing*, primavera de 1979, pp. 21-28. *Véase* también Richard Kern, "Letting Your Salespeople Set Prices (Sort of)", en *Sales & Marketing Management*, agosto de 1989, pp. 44-49.
5. Abraham K. Korma, "Expectancies as Determinants of Performance", en *Journal of Applied Psychology* 55, 1971, pp. 21-222; Edward E. Lawler III, "Job Attitudes and Employee Motivation: Theory, Research, and Practice", en *Personnel Psychology* 23, 1970, pp. 223-237; Roy D. Howell, Danny N. Bellenger y James B. Wilcox, "Self-Esteem, Role Stress, and Job Satisfaction among Marketing Managers", en *Journal of Business Research*, febrero de 1987, pp. 71-84. *Véase* también Jeffrey Sager, Junsub Yi y Charles M. Futrell, "A Model of Depicting Salesperson's Perceptions", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 1998, pp. 1-22.
6. Rosemary Lagace, Stephen B. Castleberry y Rick Ridnour, "An Exploratory Salesforce Study of the Relationship between Lead-Member Exchange and Motivation, Role Stress, and Manager Evaluation", en *Journal of applied Business Research*, otoño de 1993, pp. 110-119.
7. Edward E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, Nueva York, 1971; Malcolm Flelschner, "Manager as Motivator", www.sellingpower.com, 13 de junio de 2001; y *Sales & Marketing Management*, agosto de 2001, p. 62.
8. Alfie Kohn, *Punished by Rewards*, Houghton-Mifflin, Nueva York, 1993. *Véase* también William Keenan, Jr., "Breaking with Tradition", en *Sales & Marketing Management*, junio de 1994, pp. 94-99.
9. Por ejemplo, *véanse* Thomas N. Ingram y Danny N**.** Bellenger, "Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople", en *Journal of Marketing Research*, mayo de 1983, pp. 198-205; Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., y Gilbert A. Churchill, Jr., "Differences in the Attractiveness of Alternative Rewards among Industrial Salespeople: Additional Evidence", en *Journal of Business Research*, abril de 19985, pp. 123-138; Lawrence B. Chonko, John F. Tanner, Jr., y William A. Weeks, "Reward Preferences of Salespeople", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 1992, pp. 67-76; Thomas E. DeCarlo, R. Kenneth Teas y James C. McElroy, "Salesperson Performance Attribution and Processes and Formation of Expectancy Estimates", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 1997, pp. 1-17; y Alexander D. Stajkovic y Fred Luthans, "Differential Effects of Incentive Motivators on Work Experience", en *Academy of Management Journal*, vol. 4, núm. 3, 2001, pp. 580-590. Puede verse una interesante comparación transcultural de las valencias de premios —así como de las percepciones de expectativas e instrumentalidad— en los vendedores de Estados Unidos, Corea y Japón, en Alan J. Dubinsky, Masaaki Kotabe, Chae Un Lim y Ronald E. Michaels, "Differences in Motivational Perceptions among U.S., Japanese, and Korean Sales Personnel", en *Journal of Business Research* 30, 1994, pp. 175-185.
10. *Sales & Marketing Management*, marzo de 2001, p. 14.
11. Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker, Jr., "Predicting a Salesperson's Job Effort and Performance: Theoretical, Empirical, and Methodological Considerations", en *Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research*, Richard P. Bagozzi (ed.), Marketing Science Institute, Cambridge, MA., 1979, pp. 3-39.
12. Ramlal, "Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations". Puede verse un estudio enfocado en los vendedores industriales en Richard L. Oliver, "Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance", en *Journal of Marketing Research*, agosto de 1974, pp. 243-253.

13. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2a. ed., Harper & Row, Nueva York, 1970.
14. Frederick Herzberg, Bernard Mauser y Barbara Snyderman, *The Motivation to Work*, 2a. ed., John Wiley & Sons, Nueva York, 1959. *Véase* también Robert Berl, Terry Powell y Nicholas C. Williamson, "Industrial Salesforce Satisfaction and Performance with Herzberg's Theory", en *Industrial Marketing Management*, febrero de 1984, pp. 11-19; David D. Shipley y Julia A. Kiely, "Industrial Salesforce Motivation and Herzber's Dual Factor Theory: A U.K. Perspective", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, mayo de 1986, pp. 9-16; y David Hackett, "Bespoke Bonus", *Marketing Week*, 3 de mayo, 2001, vol. 24, 12a. edición, p. 45.
15. Clayton P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", en *Organizational Behavior and Human Performance* 4, 1969, pp. 142-175.
16. Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker, Jr., "Personal Characteristics of Salespeople and the Attractiveness of Alternative Rewards", en *Journal of Business Research*, 1979, pp. 25-50; Ford, Walker y Churchill, "Differences in the Attractiveness of Alternative Rewards"; Ingram y Bellenger, "Personal and Organizational Variables"; y Robert L. Berl, Nicholas C. Williamson y Terry Powell, "Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Needs", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, mayo de 1984, pp. 33-39.
17. *Véase* Lawler, *Pay and Organizational Effectiveness*, especialmente las pp. 46-59; y Maslow, *Motivation and Personality*, 2a. ed., Nueva York, Harper & Row, 1970.
18. Wesley J. Johnston y Keysuk Kim, "Performance, Attribution, and Expectancy Linkages in Personal Selling", en *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 68-81.
19. David C. McClelland, John W. Atkinson, Russell A. Clark y Edgar L. Lowell, *The Achievement Motive*, Appleton-Century-Crofts, Nueva York, 1953; y John W. Atkinson, *An Introduction to Motivation*, Van Nostrand, Princeton, NJ., 1964.
20. Por ejemplo, *véase* E. E. Lawler III, "Job Attitudes and Employee Motivation: Theory, Research, and Practice", en *Personnel Psychology* 23, 1970, pp. 223-237; o Julian B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", en *Psychological Monographs: General and Applied*, 1966, p. 80.
21. *Ibidem*.
22. Abraham K. Korman, "Expectancies as Determinants of Performance", en *Journal of Applied Psychology* 55, 1971, pp. 218-222; y Lawler, "Job Attitudes", pp. 223-237.
23. Ingram y Bellenger, "Personal and Organizational Variables", pp. 203-204.
24. R. Kenneth Teas y James C. McElroy, "Causal Attributions and Expectancy Estimates: A Framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation", en *Journal of Marketing*, enero de 1986, pp. 75-86; Thomas DeCarlo, R. Kenneth Teas y James C. McElroy, "Salesperson Performace Attribution Processes and the Formation of Expectancy Estimates", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 17, núm. 3, 1997, pp. 1-17; Wesley J. Johnston y Keysuk Kim, "Performance, Attribution, and Expectancy Linkages", en *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 4, 1994, pp. 68-81; y Andrea L. Dixon, Rosann L. Spiro y Maqbul Jamil, "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions", en *Journal of Marketing*, vol. 65, núm. 3, 2001, pp. 64-78.
25. *Véase* también Sujan, "Smarter versus Harder".
26. William L. Cron, "Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective", en *Journal of Marketing*, otoño de 1984, pp. 41-52; William L. Cron y John W. Slocum, Jr., "The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance", en *Journal of Marketing Research*, mayo de 1986, pp. 119-129; William L. Cron, Alan J. Dubinsky y Ronald E. Michaels, "The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation", en *Journal of Marketing*, enero de 1988, pp. 78-92; y William L. Cron, Ellen F. Jackofsky y John W. Slocum, "Job Performance and Attitudes of Disengagement Stage Salespeople Who Are about to Retire", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, primavera de 1993, pp. 1-13.
27. Robin T. Peterson, "Beyond the Plateau", en *Sales & Marketing Management*, julio de 1993, pp. 78-82. *Véase* también William Keenan, Jr., "The Nagging Problem of the Plateaued Salesperson", en *Sales & Marketing Management*, marzo de 1989, pp. 36-41.
28. Robert House, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", en *Administrative Science Quarterly*, 1971, pp. 321-339; y Marshall Goldsmith, "What Drives our Greatest Leaders", *BusinessWeek*, 17 de julio de 2007, *BusinessWeek* en internet.
29. Bill Kelley, "How Much Help Does a Salesperson Need?", en *Sales & Marketing Management*, mayo de 1989, pp. 32-34.
30. Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker, Jr., "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce", en *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1976, pp. 323-332; y Pradeep K. Tyagi, "Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance", en *Journal of Marketing*, verano de 1985, pp. 76-86. *Véanse* también Susan K. DelVecchio, "The Quality of Salesperson-Manager relationship: The Effect of Latitude, Loyalty, and Competence", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, invierno de 1998, pp. 31-48; y Vincent Alonzo, "Perks for Jerks", en *Sales & Marketing Management*, febrero de 2001, pp. 38-40.

Capítulo 8

1. Julia Chang, "Born to Sell?", *Sales & Marketing Management*, julio de 2003, pp. 34-38. Hay una exposición más completa de las investigaciones en curso sobre los criterios del desempeño de un vendedor en William I. Cron, Greg W. Marshall, Jagdip Singh, Rosann L. Spiro y Harish Sujan, "Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005,

pp. 123-136; Thomas E. DeCarlo, Sanjeev Agarwal y Shyman B. Vyas, “Performance Expectations of Salespeople: The Role of Past Performance and Casual Attributions in Independent and Interdependent Cultures”, *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, primavera de 2007, pp. 133-147; Ronald Jelinek y Michael Ahearne, “The Enemy Within: Examining Salesperson Deviance and its Determinants”, *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, otoño de 2006, pp. 327-344; y Blair Kidwell, Richard G. McFarland y Ramon A. Avila, “Perceiving Emotion in the Buyer-Seller Interchange: The Moderated Impact on Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, primavera de 2007, pp. 119-132.

2. Arthur Bragg, “Are Good Salespeople Born or Made?”, en *Sales & Marketing Management*, septiembre de 1988, p. 74.
3. Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley y Orville C. Walker, Jr., “The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis”, en *Journal of Marketing Research*, mayo de 1985, pp. 103-118. *Véase* también Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., y Gilbert A. Churchill, Jr., “Selecting Successful Salespeople: A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria”, en *Review of Marketing,* editor Michael J. Houston (ed.), American Marketing Association, Chicago, 1988, pp. 90-131. *Véase* también Goutam Challagalla y Tasaddug A. Shervani, “Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales Performance and Satisfaction”, en *Journal of Marketing*, enero de 1996, pp. 47-60.
4. Christen P. Heide, *Dartnell’s 30th Sales Force Compensation Survey 1999*, The Dartnell Corporation, Chicago, 1994, p. 187. Véase también H.R. Chally, “Applying Total Quality Management to Managing Talent”, 2006, p. 5.
5. Jeffrey K. Sager, “Recruiting and Retaining Committed Salespeople”, en *Industrial Marketing Management*, mayo de 1991, pp. 99-103.
6. Heide, *Dartnell’s 30th Sales Force Compensation Survey 1999*, p. 143.
7. *Ibidem.*
8. Stan Moss, “What Sales Executives Look For in New Salespeople”, en *Sales & Marketing Management*, marzo de 1978, pp. 43-48; Thomas Rollins, “How to Tell Competent Salespeople from the Other Kind”, en *Sales & Marketing Management*, septiembre de 1990, pp. 116-117, 145-146; y Bristol Voss, “Six Steps to Better Hires”, en *Sales & Marketing Management*, junio de 1993, pp. 44-48.
9. Ford *et al*., “Selecting Successful Salespeople”, pp. 90-131.
10. Ford, *et al.,* “Selecting Successful People”. *Véase* también Seymour Adler, “Personality Tests for Salesforce Selection: Worth a Fresh Look”, en *Review of Business*, verano de 1994, pp. 27-31.
11. Heide, *Dartnell’s 30th Sales Force Compensation Survey 1999*, The Dartnell Corporation, Chicago, 1994, p. 170.
12. C. David Shepherd y James C. Heartfield, “Discrimination Issues in the Selection of Salespeople: A Review and Managerial Suggestions”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, otoño de 1991, pp. 67-75.
13. Bobbi Linkemer, “Women in Sales: What Do They Really Want?”, en *Sales & Marketing Management*, enero de 1989, pp. 61-65; y Heide, *Dartnell’s 30th Sales Force Compensation Survey*, p. 169.
14. John E. Swan, David R. Rink, G. E. Kiser y Warren S. Martin, “Industrial Buyer Image of the Saleswomen”, en *Journal of Marketing*, invierno de 1984, pp. 110-116. *Véase* también Myron Gable y B. J. Reed, “The Current Status of Women in Professional Selling”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, mayo de 1987, pp. 33-39; Bill Kelley, “Selling in a Man’s World”, en *Sales & Marketing Management,* enero de 1991, pp. 28-35; Nancy Arnott, “It’s a Woman’s World”, en *Sales & Marketing Management*, marzo de 1995, pp. 54-59; y Lucette B. Comer, J. A. F. Nicholls y Leslie J. Vermillion, “Diversity in the Sales Force: Problems and Challenges”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, otoño de 1998, pp. 1-20.
15. Lucette B. Comer y Marvin A. Jolson, “Perceptions of Gender Stereotypic Behavior: An exploratory Study of Women in Selling”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, invierno de 1991, pp. 43-59. *Véase* también Judy A. Siguaw y Earl D. Honeycutt, Jr., “An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes”, en *Industrial Marketing Management* 24, 1995, pp. 45-52.
16. Franklin Evans, “Selling as a Dyadic Relationship—A New Approach”, en *American Behavioral Scientist*, mayo de 1963, pp. 76-79.
17. Gilbert A. Churchill, Jr., Robert H. Collins y William A. Strang, “Should Retail Salespersons Be Similar to Their Customers?”, en *Journal of Retailing*, otoño de 1975, pp. 29-42. *Véase* también Barton A. Weitz, “Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework”, en *Journal of Marketing*, invierno de 1981, pp. 85-103.
18. Rene Y. Darmon, “Where Do the Best Sales Force Profit Producers Come From?”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 1993, pp. 17-29; Christen P. Heide, *Dartnell’s 30th Sales Force Compensation Survey 1999*, The Dartnell Corporation, Chicago, 1994, p. 165; Anthony Zurcher, “Slump Complicates Job Searches”, en *The Washington Post*, 1 de abril de 2001, p. L2; y Judy Rose, “English Isn’t Enough in Real Estate Sales: Agents Need Foreign Language Skills”, en *The Washington Post*, 21 de abril de 2001, H22.
19. Adler, “Personality Tests for Salesforce Selection”; y Cengiz Yilmaz y Shelby D. Hunt, “Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, núm. 4, otoño de 2002, pp. 335-357.
20. Aunque otro estudio investiga las habilidades específicas del puesto, se enfoca en un solo tipo de trabajo de ventas —ventas misioneras—. *Véase* Dan C. Weilbaker, “The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales”, en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 1990, pp. 45-58.
21. Derek A. Newton, “Get the Most out of Your Salesforce”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1969, pp. 130-143. *Véase* también Weilbaker, “The Identification of Selling Abilities”.

Capítulo 9

1. Thomas Rollins, "How to Tell Competent Salespeople from the Other Kind", en *Sales & Marketing Management*, septiembre de 1990, pp. 116-118, 145-146.
2. *Ibidem*. *Véase* también Timothy J. Trow, "The Secret of a Good Hire: Profiling", en *Sales & Marketing Management*, mayo de 1990, pp. 44-58.
3. Puede verse un análisis detallado de las dimensiones cruciales del puesto en Phil Faris, "No More Winging It", en *Sales & Marketing Management*, agosto de 1986, pp. 88-91.
4. Rene Y. Darmon y S. J. Shapiro, "Sales Recruiting—A Major Area of Underinvestment", en *Industrial Marketing Management* 9, 1980, pp. 47-51; y Julia Lawlor, "Highly Classified", en *Sales & Marketing Management*, marzo de 1995, pp. 75-85; Barry Farber, "Start at the Beginning", en *Sales & Marketing Management*, marzo de 1996, pp. 24-25; Carole Ann King, "Frustration Mounts as Recruiting Gets Harder", en *National Underwriter*, 19 de marzo, 2001, pp. 6-7.
5. George J. Avlonitis; Kevin A. Boyle, y A. G. Kouremenos, "Matching Salesmen to the Selling Job", en *Industrial Marketing Management* 15, 1986, pp. 45-54. *Véase* también Lawlor, "Highly Classified", p. 84.
6. Marianne Matthews, "If Your Ads Aren't Pulling Top Sales Talent...", en *Sales & Marketing Management*, febrero de 1990, pp. 73-79.
7. *Ibidem*.
8. Arthur Bragg, "Shell-Shocked on the Battlefield of Selling", en *Sales & Marketing Management*, julio de 1990, pp. 52-58; "Postcards from the Class of '95", en *Sales & Marketing Management*, junio de 1995, pp. 73-77; y Audrey Bottjen, "The Benefits of College Recruiting", en *Sales & Marketing Management*, abril de 2001, p. 20. Hay una exposición más profunda de los programas de ventas universitarios en "Top University Sales Education Programs", *SellingPower.com*, junio de 2007.
9. Puede verse un repaso detallado de estas herramientas de selección —así como otras que se utilizan con menos frecuencia— en E. James Randall y Cindy H. Randall, "Review of Salesperson Selection Techniques and Criteria: A Managerial Approach", *International Journal of Research in Marketing* 7, 1990, pp. 81-95. Hay un análisis detallado de la selección, capacitación y desarrollo del vendedor en William L. Cron, Greg W. Marshall, Jagdip Singh, Rosann L. Spiro y Harish Sujan, "Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, primavera de 2005, pp. 123-136.
10. John E. Hunter y R. F. Hunter, "Validity and Utility of Alternative Predictors in Job Performance", en *Psychological Bulletin* 96, 1984, pp. 72-98. Puede verse una exposición de la validez de diferentes procedimientos de selección según se aplican a la evaluación de vendedores, en Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., y Gilbert A. Churchill, Jr., "Selecting Successful Salespeople: A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria", en *Review of Marketing*, Michael J. Houston (ed.), American Marketing Association, Chicago, 1988, pp. 90-131.
11. Myron Gable, Charles Hollon y Frank Dangello, "Increasing the Utility of the Application Blank: Relationship between Job Application Information and Subsequent Performance and Turnover of Salespeople", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 1992, pp. 39-55.
12. John H. Rose, *How to Recruit, Interview, and Select Prospective Sales Representatives*, National Society of Sales Training Executives, Orlando, Fl., 1981; y Lawlor, "Highly Classified".
13. William Keenan, Jr., "Who Has the Right Stuff?", en *Sales & Marketing Management*, agosto de 1993, pp. 28-29.
14. Arthur Bragg, "Checking References", en *Sales & Marketing Management*, noviembre de 1990, pp. 68-71.
15. C. David Shepherd y James C. Heartfield, "Discrimination Issues in the Selection of Salespeople: A Review and Managerial Suggestions", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, otoño de 1991, p. 71. *Véase* también Allison Lucas, "Race Matters", en *Sales & Marketing Management*, septiembre de 1996, pp. 50-62.
16. Seymour Adler, "Personality Tests for Salesforce Selection: Worth a Fresh Look", en *Review of Business*, verano de 1994, pp. 27-31.
17. Richard Kern, "IQ Tests for Salemen Make a Comeback", en *Sales & Marketing Management*, abril de 1988, pp. 42-46; y Richard Nelson, "Maybe It's Time to Take Another Look at Tests as a Selection Tool", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, agosto de 1987, pp. 33-38; y J. D. Fenrell, "Selection Bias and the Perils of Benchmarking", *Harvard Business Review*, abril de 2005, pp. 114-119.
18. www.eeoc.gov, febrero de 2005.
19. Puede verse una exposición detallada de los procedimientos necesarios a fin de validar las pruebas para empleos en Equal Employment Opportunity Commission, www.eeoc.gov

Capítulo 10

1. Frank Cespedes, *Organizing and Implementing the Marketing Effort: Text and Cases*, Addison-Wesley, Reading, MA., 1991, pp. 87-88; y Ashraf M. Attia, Earl D. Honeycutt, Jr., y Mark P. Leach, "A Three-Stahe Model for Assessing and Improving Sales Force Training and Development", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, verano de 2005, pp. 253-268.
2. Annual Report for Lucent Technologies, 2006, www.lucent.com. Hay una exposición más completa sobre el uso de la capacitación autodirigida y su efecto en el desempeño en Andrew B. Artis y Eric G. Harris, "Self-Directed Learning and Sales Force Performance. An Integrated Framework", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27, invierno de 2007, pp. 9-24; y Mark P. Leach, Anne H. Liu y Wesley J. Johnston, "The Role of Self-Regulation Training in Developing the Motivation Management Capabilities of Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, verano de 2005, pp. 269-281.

3. Mark McMaster, "A Tough Sell: Training the Salesperson", en *Sales & Marketing Management*, enero de 2001, p. 42.
4. Garry O'Grady, "Every Rep a Star", *Pharmaceutical Executive*, mayo de 2003, pp. 76-80.
5. Judy A. Wagner, Noreen M. Klein y Janet E. Keith, "Selling Strategies: The Effects of Suggesting a Decision Structure to Novice and Expert Buyers", en *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, núm. 3, verano de 2001, pp. 289-306.
6. "Top Training Priorities?", *Training*, febrero de 2004, pp. 26-32.
7. James F. Evered, "Measuring Sales Training Effectiveness", en *Sales & Marketing Management*, febrero de 1988, pp. 9-12, 16-18. *Véase* también Alan J. Dubinsy, "Sales Training and Education: Some Assumptions about the Effectiveness of Sales Training", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 1996, pp. 67-76.
8. La siguiente exposición se basa, en gran parte, en "Top Training Priorities?", *Training*, febrero de 2004, pp. 26-32; y Gene Hahne, "Creating Credibility for Your Sales Training", en *Training and Development Journal*, noviembre de 1981, pp. 34-38.
9. *Ibidem*, p. 38; Christen P. Heide, *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey*, Chicago, Dartnell Corp., 1999, p. 142.
10. Heide, *Dartnell's*, p. 144.
11. Kathleen McLaughlin, "Training's Top 50 Edward Jones", en *Training*, marzo de 2001, p. 20.
12. H. Robert Dodge, *Field Sales Management*, Business Publications, Dallas, 1973, p. 226.
13. Erika Rasmusson, "Training Goes Virtual", en *Sales & Marketing Management*, septiembre de 2000, p. 48; y "Study Reveals Sales Training Needs of Business Markets", en *Marketing News*, 13 de marzo, 1989, p. 6.
14. Greg Burns, "Life Insurance: Bogus Bait to Make You Switch", en *Business Week*, 27 de noviembre de 1995, p. 136.
15. Minda Zetlin, "Kicking the Discount Habit: Teach Your Salespeople to Stop Leaving Money on the Table", en *Sales & Marketing Management*, mayo de 1994, pp. 102-106.
16. Edward Roberts, "Training Trade Show Salespeople How Caterpillar Does It", en *Business Marketing*, mayo de 1988, pp. 70, 72-73; y www.caterpillar.com, febrero de 2005.
17. Priscilla Donovan, "Selling Right and Left", en *Sales & Marketing Management*, 3 de junio de 1985, pp. 62-63.
18. Willem Verbeke y Richard Bagozzi, "Sales Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules the Sales Encounter", en *Journal of Marketing* 64, julio de 2000, 88-101.
19. *Dartnell's*, p. 140.
20. Jack Falvey, "Forget the Sharks: Swim with Your Salespeople", en *Sales & Marketing Management*, noviembre de 1990, p. 8.
21. *Ibidem*.
22. Elana Harris, "Keeping Customers Happy", en *Sales & Marketing Management*, abril de 2001, p. 69.
23. Kevin Dobbs, "When Learning Really Happens", en *Sales & Marketing Management*, noviembre de 2000, p. 98.
24. Elana Harris, "Stars in the Making", en *Sales & Marketing Management*, marzo de 2001, p. 61.
25. *Ibidem*, p. 60.
26. Kevin Dobbs, "Training on the Fly", en *Sales & Marketing Management*, noviembre de 2000, pp. 92-98.
27. *Ibidem*, p. 96.
28. "Industry Report 2001", en *Training Magazine*, octubre de 2001, que se encuentra en www.trainingmag.com.
29. *Ibidem*.
30. *Ibidem*.
31. Robert C. Erffmeyer, K. Randall Russ y Joseph E. Hair, Jr., "Needs Assessment and Evaluation in Sales-Training Programs", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11, invierno de 1991, pp. 17-31.
32. Earl D. Honeycutt y Thomas H. Stevenson, "Evaluating Sales Training Programs", en *Industrial Marketing Management*, agosto de 1989, pp. 215-222. Véase también Fernando Jaramillo, Francois A. Carrillat y William B. Locander, "A Meta-Analytic Comparison of Managerial Ratings and Self-Evaluations", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25, otoño de 2005, pp. 315-328.
33. Beverly Geber, "Does Training Make a Difference? Prove It!", en *Training*, marzo de 1995, pp. 27-34.
34. Rick Mendoza, "There's a Payoff?", en *Sales & Marketing Management*, junio de 1995, pp. 64-71.
35. *Ibidem*, p. 69.

Capítulo 11

1. Bruce Talgan, "Real Pay for Performance", en *Journal of Business Strategy*, mayo/junio de 2001, pp. 19-22.
2. Leslie M. Fine y Janice R. Franke, "Legal aspects of Salesperson Commission Payments: Implications for the Implementation of Commission Sales Programs", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, invierno de 1995, pp. 53-68.
3. James W. Walker, "Perspectives on Compensation", en *Human Resource Planning* 24, junio de 2001, pp. 6-8.
4. Arun Sharma, "Customer Satisfaction-Based Incentive Systems: Some Managerial and Salesperson Considerations", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, primavera de 1997, pp. 61-70.
5. Joel Silver, *Building an Effective Sales Incentive Program*, en www.saleslobby.com., enero de 2002.
6. *Ibidem;* y Audrey Bottjen, "Incentives Gone Awry", *Sales & Marketing Management*, mayo de 2001, p. 72.
7. Karen Renk, "The Age-Old Question: Cash vs. Merchandise?", *Occupational Health and Safety*, septiembre de 2002, pp. 60-62.
8. *Ibidem.*
9. Mark McMaster, "Personalized Motivation", *Sales & Marketing Management*, mayo de 2002, p. 16.
10. Cengiz Yilmaz y Shelby D. Hunt, "Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors", en *Journal of the Academy of Marketing Science*, otoño de 2001, pp. 335-357.

11. Arun Sharma y Dan Sarel, "The Impact of Customer Satisfaction Based Incentive Systems on Salespeople's Customer Service Response: An Empirical Study", en *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 1995, pp. 17-29.
12. HR Chally Group, *The Great Business Challenges of the New Millenium,* Dayton, Ohio, HR Chally Group, 2007.
13. S. Scott Sands, "Ineffective Quotas: The Hidden Threat to Sales Compensation Plans", en *Compensation and Benefits Review* 32, marzo/abril de 2000, pp. 35-42.
14. Kemba J. Dunham, "Back to Reality: To Lure Workers, Dot-Coms Are Having to Focus on Something Besides Options, Such as Salaries", en *The Wall Street Journal*, 12 de abril, 2001, p. R5.

Capítulo 12

1. Robert Dwyer y John F. Tanner, Jr., *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning*, McGraw-Hill, Nueva York, 2002; y H.R. Chally, "The Great Business Challenges of the New Millenium", 2007, p. 7.
2. Kissan Joseph, "On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force", en *Journal of Marketing*, enero de 2001, pp. 62-70; *véase* también David Jobber, Graham J. Hooley y David Shipley, "Organizational Size and Salesforce Evaluation Practices", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13, primavera de 1993, pp. 37-48.
3. Se puede consultar una revisión de la controversia, lo mismo que para una perspectiva histórica sobre la razón por la que existe, en John J. Wheatley, "The Allocation Controversy in Marketing Cost Análisis", en *University of Washington Blusiness Review*, verano de 1971, pp. 61-70.
4. Sanford R. Simon, *Managing Marketing Profitability*, American Management Association, Nueva York, 1969, p. 37. Se ruega a todos los estudiantes serios del análisis de costos de mercadotecnia que lean este libro clásico sobre el análisis de la rentabilidad en mercadotecnia. Ejemplifica el proceso que debe seguirse para desarrollar un análisis de la rentabilidad en mercadotecnia y las percepciones que se obtienen por realizarlo, con ejemplos detallados. Gran parte de ésta y la siguiente sección se apoyan mucho sobre este excelente libro. *Véase* también Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", en *Harvard Business Review* 69, mayo/junio de 1991, pp. 130-135.
5. Simon, *Managing Marketing Profitability*, pp. 37-38.
6. Galey Rayburn, "Accounting Tools in the Analysis and Control of Mzarketing Performance", en *Industrial Marketing Management* 6, 1977, pp. 175-182.
7. Por ejemplo, *véanse* Simon, *Managing Marketing Profitability*; Charles H. Sevin, *Marketing Productivity Analysis*, McGraw-Hill, Nueva York, 1965; L. Gayle Rayburn, *Financial Tools for Effective Marketing Administration*, American Management Association, Nueva York, 1976; Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Measure Costs Right: Make the Right Decision", en *Harvard Business Review* 66, septiembre/octubre de 1988, pp. 96-103.
8. Daniel J. Goebel, Greg W. Marshall y William B. Locander, "Activity Based Costing: Accounting for a Market Orientation", *Industrial Marketing Management* 27, noviembre de 1998, pp. 497-510.
9. *Véase* Donald W. Jackson y Lonnie L. Ostrom, "Grouping Segments for Profitability Analysis", en *MSU Business Topics* 28, 1980, pp. 39-44, un estudio de los segmentos que suelen emplearse en un análisis de costos de mercadotecnia. *Véase* también Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Activity-Based Systems: Measuring the Cost of Resource Usage", en *Accounting Horizons* 6, septiembre de 1992, pp. 1-13. Otro método de dividir los ingresos (clientes) en segmentos, se encuentra en la explicación sobre análisis de deciles en Dwyer y Tanner, capítulo 5.
10. Edmund D. McCarry, "Some Functions of Marketing Reconsidered", en *Theory in Marketing",* Reavis Cox y Wroc Anderson (eds.), Richard D. Irwin, Homewood, IL., 1950, p. 267.
11. De hecho, es la base que se usa con mayor frecuencia. *Véase* Douglas M. Lambert y Jay U. Sterling, "What Types of Profitability Reports Do Marketing Managers Receive?", en *Industrial Marketing Management* 16, noviembre de 1987, pp. 295-304.
12. Charles R. Horngren, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 2a. ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1967, p. 381. *Véase* también Fred Selnes, "Analyzing Marketing Profitability: Sales Are a Dangerous Cost-Driver", en *European Journal of Marketing* 26, núm. 2, 1992, pp. 15-26.
13. El ejemplo es deliberadamente hipotético para resaltar más el proceso básico, al mismo tiempo que ejemplifica algunas características comunes de estas situaciones. Se pueden ver ejemplos reales, que en ocasiones son muy complejos, en Simon, *Managing Marketing Profitability*; Sevin, *Marketing Productivity Analysis*; J. S. Schiff y M. Schiff, *Strategic Management of the Sales Territory*, New York Sales Marketing Executives, Nueva York, (1980); y Robert A. Howell y Stephen R. Soucy, "Customer Profitability—As Critical as Product Profitability", en *Management Accounting* 72, octubre de 1990, pp. 43-47.
14. Además de las referencias ya citadas, *véanse* Dana Smith Morgan y Fred W. Morgan, "Marketing Cost Controls: A Survey of Industry Practices", en *Industrial Marketing Management* 9, julio de 1980, pp. 217-221; Thomas M. Petro, "Profitability: The Fifth 'P' of Marketing", en *Basic Marketing* 22, septiembre de 1990, pp. 48-52.
15. Hay un análisis exhaustivo de temas especializados de capacitación en H.R. Chally, Total Quality Management, 2006, p. 1. También *véase*, por ejemplo, Shawn Tully, "The Real Key to Creating Wealth", en *Fortune*, 20 de septiembre, 1993, pp. 38-50; Shawn Tully, "Raiding a Company's Hidden Cash", en *Fortune*, 22 de agosto, 1994, pp. 82-87.
16. J. S. Schiff y Michael Schiff, "New Sales Management Tool: ROAM", en *Harvard Business Review* 45, julio/agosto de 1967, pp 59-66. La aplicación de ROAM a la evaluación de territorios de ventas se puede ver en J. S. Schiff, "Evaluating the Sales Force as a Business", en *Industrial Marketing Management* 12, abril de 1983, pp. 131-137. Un problema con la medida de rendimiento de los activos administrados para evaluar el desempeño del segmento es que pasa por alto los

costos de oportunidad del capital invertido en los activos de la empresa. Sobre estas bases, es una opción preferible el análisis de ingresos residuales para evaluar la rentabilidad del esfuerzo de ventas personales. *Véase* William L. Cron y Michael Levy, "Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective", en *Journal of Personal Selling & Sales Management* 7, agosto de 1987, pp. 57-66.

Capítulo 13

1. Nigel F. Piercy, David W. Cravens y Nikala Lane, "Enhancing Salespeople's Effectiveness: When is More Sales Management Control Better Sales Management Control?", *Marketing Management* 16, septiembre/octubre de 2007, pp. 18-25.
2. David W. Cravens, Felicia G. Lassk, George S. Low, Greg W. Marshall y William C. Moncrief, "Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations: The Impact on Salesperson Consequences", *Journal of Business Research* 57, marzo de 2004, pp. 241-248.
3. David W. Cravens, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge y Clifford E. Young, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing* 57, octubre de 1993, pp. 47-59.
4. Benton Cocanougher y John M. Ivancevich, "'BARS' Performance Rating for Sales Force Personnel", en *Journal of Marketing* 42, julio de 1987, pp. 87-95.
5. Lyndon E. Dawson, Jr., Barlow Soper y Charles E. Pettijohn, "The Effects of Empathy on Salespoerson Effectiveness", en *Psychology and Marketing* 9, julio/agosto de 1992, pp. 297-310. Véase también Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., Gilbert A. Churchill, Jr., y Steven W. Hartley, "Selecting Successful Salespeople: A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection criteria", en *Annual Review of Marketing*, Michael J. Houston (ed.), American Marketing Association, Chicago, 1987, pp. 90-131.
6. Cocanougher e Ivancevich, "'BARS' Performance Rating for Sales Force Personnel", p. 89.
7. Greg W. Marshall, John C. Mowen y Keith J. Fabes, "The Impact of Territory Difficulty and Self versus Other Ratings on Managerial Evaluations of Sales Personnel", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12, otoño de 1992, pp. 35-47.
8. Aharon Tziner, Christine Joanis y Kevin R. Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction", *Group and Organization Management* 25, junio de 2000, pp. 175-190.
9. Cocanougher e Ivancevich, "'BARS' Performace Rating for Sales Force Personnel", pp. 90-99.
10. Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms y Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, en *Journal of Marketing* 54, enero de 1990, pp. 71-84.
11. Roger J. Placky, "Appraisal Scales That Measure Performance Outcomes and Job Results, en *Personnel* 60, mayo/junio de 1983, pp. 57-65.
12. Scott Wimer y Kenneth M. Nowack, "13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback", en *Training & Development* 52, mayo de 1998, pp. 69-78.
13. "Give Yourself a Job Review", en *The American Salesman*, mayo de 2001, pp. 26-27.
14. Charles E. Pettijohn, Linda S. Pettijohn y Michael d'Amico, "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction", en *Human Resource Development Quarterly* 12, verano de 2001, pp. 127-139.
15. William Fitzgerald, "Forget the Form in Performance Appraisals", en *HR Magazine* 40, diciembre de 1995, p. 134.
16. Helen Rheem, "Performance Management: A Progress Report", en *Harvard Business Review*, marzo/abril de 1995, p. 11.

Índice de casos

B

Biomed Co., Ltd.: diseño de un nuevo plan de compensaciones de ventas, 468-474

C

Compañía vitivinícola Valley, La, 178-182
California Credit Life Insurance Group, 366-373

D

Digital Age Games, 300-301

F

Fletcher Ball Bearings, 330-331
Fondren Publishing Inc., 128-129
Forrest's Bike World, 362-363

H

Hanover-Bates Chemical Corporation, 464-467
Health Care Office Solutions, 183-185

I

iTeam, Inc., 26-27

J

J.P. Reynolds Investments, 271-273

L

Land Escape Vacation Club, 247-248
Lasting Impressions, 175-176

M

Massachusetts Restaurant Appliances, 448-449
Microsoft Canadá: trabajo conjunto de ventas y manejo del producto, 186-188

O

On-Time Package Delivery, 374-378

R

Rising Action Bakery y Power Flour, LLC, 63-64

S

Spectrum Brands, Inc.: el dilema de la fuerza de ventas, 379-392

T

Takamatsu Sports, 422-424
TransSprech, A.G., 99

V

Vaughn Manufacturing Company, 218

W

Wentworth Industrial Cleaning Supplies, 452-463

Índice temático

A

Actividades
costo basado en, 399, 402
cuotas por, 145, 147
del vendedor, 43-45
diagrama de costo basado en, 403
diferentes de ventas, 431
en el proceso de reclutamiento y selección, 280
Activos administrados, fórmula para el rendimiento de, 414
Administración
de carreras, departamentos de, 288
de desempeño de vendedores, sistema de, 425
de la calidad total (ACT), 88, 425
de la fuerza de ventas, 3
de las relaciones con los clientes (ARC), 68, 425
definición de, 68
objetivos de la, 70
sistemas de, 7
de una fuerza de ventas, 10
de valor, 352
del desempeño, sistema de, 444
del programa, oficina de, 164
del territorio, 435
eficaz del tiempo, 43
errores de, 75
Administración de ventas, 2
dilemas éticos en la, 17
globalizada, 6
innovación en la, 4
liderazgo en la, 6
mapa del proceso general de la, 11
proceso de, 10
tarea de la, 10
tecnología en la, 4
Administrar
la función de ventas, 74
la información, 45
las categorías, programas para, 92
las relaciones con los clientes, software para, 6
Adquisición
de propuestas o cotizaciones, 56
proceso de, 54
Agentes
de ventas, 106
independientes o externos, 105-109
Agregación, método de, 148
Aislar y aumentar, principio de, 170
Alderfer, teoría de existencia, relación y crecimiento de, 231
Alianza(s)
co-marketing, 119, 120
de marketing, 120
de multiniveles, 118
en la cadena de la oferta, 93
logísticas, 120
"Alma de Dell, el", 77
elementos básicos de, 78
Almacén de datos, 71
Altruismo, 199
Amazon.com, 22
American Airlines, 53
Análisis
comparativo de las ventas, 159
de costos, 397
de marketing, 397, 399
elaboración del, 398-403
de las cuentas, 156
de las ventas
fuentes de información para el, 161, 163
proceso del, 159-170
de los costos de la transacción, teoría del, 108
de regresión, 141
de rentabilidad, 398
de series temporales, 138-140
del puesto, 280
estadístico de la demanda, 141
jerárquico de las ventas, 162
simple de las ventas, 159
Analizar las necesidades de capacitación, 309
Ansiedad de las visitas de ventas (AVV), 319
Aplanamiento, 239, 241. *Véase también* estancamiento, 239
Aplicación del programa de ventas. *Véase* Implantación del programa de ventas
Arreglos de reciprocidad, 15
Ascenso en la organización, 38
Asociaciones estratégicas, 56, 85
Atracción, estrategia de, 92
Atribución, error fundamental de, 428
Atribuciones, teoría de las, 427, 428
Atributos del desempeño, 223-235
Autoevaluación, 444
Automatización de la fuerza de ventas (AFV), 66
Autonomía laboral en las ventas, 34

B

Banco de las emociones, cuentas del, 19
Barreras para la creatividad, 36
Base sólida, empresa con identidad de, 77
Baxter International, 20
Benchmarking, 2
Beneficios
del trabajo virtual, 39
específicos de la capacitación, 325
generales de la capacitación, 325
Bienes
duraderos de consumo, 91
perecederos de consumo, 91
industriales, 91
cálculo de la demanda del territorio para los, 142
Black and Decker, 321
Bono, 335
Bonos, plan de, 144
Buena organización, 43
BusinessWeek, 317

C

Cadena de la oferta, alianzas en la, 93
Calculadora de costos de rotación de empleados, 250
Cálculo
de la demanda del territorio para los bienes industriales, 142
del índice estacional, 141
Calidad total, administración de la, 88, 425
Calificación de proveedores potenciales, 56
Calificaciones del potencial de los mercados por código postal *(Potential Ratings in Zip Markets,* PRIZM), 154
Calificar los prospectos, 50
Cambio(s)
del mercado, sensibilidad a los, 75
en las ventas, impulsores del, 32
Cancelación de pedidos, razón de, 433
Capacidad
de investigación y desarrollo, 22
de servicio, 22
productiva de la organización, 22
tecnológica, 22
Capacidades
de los vendedores, 256
esenciales de un ejecutivo de ventas, 396
Capacitación
beneficios
específicos de la, 325
generales de la, 325
costos de, 251
creativa de ventas, 321
de nuevos vendedores, 312
de uno a uno, 321
de ventas
costos de la, 323
métodos de, 319-323
objetivos generales de la, 306
razones del fracaso de la, 309
del personal con experiencia en ventas, 313
en internet, 318, 322
en salón de clase, 322
especializada, 318
ética de, 317

métodos electrónicos de, 322
militar, 303
para el puesto (CPP), 319
Capital, rendimiento sobre el, 7
Característica(s)
de los planes de compensación, 332-334
de los vendedores exitosos, 255-266
de una cuota de ventas efectiva, 144
del mercado objetivo, 91
del producto, 91
físicas de los vendedores, 256
necesarias de los vendedores, 287
Carga de trabajo, método de la, 148-151
Carrera
del vendedor, etapas de la, 235-239
ventas como, 32
Cartera, participación de, 192
Categorías, programas para administrar las, 92
Caterpillar Inc., 318
Causas del estancamiento, 239
Centro de
compras, 53
ventas, 54, 118
Cerrar la venta, 52
Ciclo del proceso de la ARC, 70-71
Cima, ventas de la cima a la, 94, 119
Cisco Systems, 20, 120
Ciudadanía global, 78
Ciudades y zonas metropolitanas estadísticas (ZME), 154
Clasificar las cuentas, criterios para, 156
Cliente(s)
administración de las relaciones con los, 425
conseguir más clientes, 70
conservar a los, 70
cultivar las relaciones con los, 41
cultura dirigida al, 2
definición de administración de relaciones con el, 68
deleitar al, 86
elementos de la cultura centrada en los clientes, 67
empresas centradas en el, 67
en perspectiva, 47
fidelidad de los, 70, 93
identificados, 47
interacción con los, 71
internos, 443
marketing para, 69
medida de la rentabilidad del, 398
mejora de las relaciones con el, 307
objetivos de la administración de relaciones con el, 70
procesos de vinculación con el, 76
prospectos de, 48-49
relaciones de largo plazo con los, 32
rendimiento de la inversión en el, 71
rentabilidad de los, 70
rentabilidad global del, 398
respecto al vendedor, necesidades del, 1
retroalimentación del, 71
sistemas de administración de las relaciones con los, 7
sistemas de respuesta eficiente a los, 6
software para administrar las relaciones con los, 6
tipos de, 45
valor para el, 70
valor para toda la vida del, 70
visitas a, 431
Coca-Cola, 7
Código(s)
de ética en la cultura organizacional, 8
postales y otras zonas, 154
Coeficiente de integridad, 19
Comercio electrónico, 22, 318
Comisión, 335
Comisiones
plan de, 144
variables, 338
Compañía
fuerza de ventas de la, 105
orientada al mercado, 74
Compensación
combinada, planes de, 339
por comisiones, plan de, 338-339
Compensaciones sólo de sueldo, plan de, 336-338
Competencia(s)
desleal, 15
distintivas, 78
estrategias de, 10
grado de, 13
Comportamiento de buen ciudadano de la corporación (CBCC), 199
Compradores, 53
método de las intenciones de los, 134
y vendedores, tipos de relaciones entre, 84
Comprar a través de internet, oportunidad de, 5
Compra(s)
centro de, 53
entre empresas, proceso de, 52
elevar el grado de las, 87
influyentes en la, 53
iniciadores de, 53
persona
que controla la, 54
que decide la, 54
porteros del proceso de, 53
proceso organizacional de, 53
Compras organizacionales, etapas del proceso de decisión de, 55-58
Compromiso en las relaciones entre organizaciones, etapa del, 88
Compuesto mixto de la fuerza de ventas, método del, 135
Computadoras *laptop*, 4
Comunicación
integral del marketing, estrategia de, 89
verbal, habilidades de, 43
Comunicados de marketing, 70
ventas en los, 89
Concepto de
bono, 335
comisión, 335
conducta, 427
cuotas de ventas, 133
desempeño, 427
estacionalidad, 140
ética, 17
expectativa, 223
factor
cíclico, 140
de la aleatoriedad, 140
formalización, 68
grado de habilidades, 196
instrumentalidades, 226
integridad, 19
liderazgo servidor, 8
marketing, 67, 74
metas, 78
motivación, 197, 223
objetivos, 78
potencial
de las ventas, 133
del mercado, 133
pronóstico de ventas, 133
punto de contacto, 68
relaciones comerciales, 84
segmento, 404
sesgo, 435
sueldo, 334
tendencia, 140
valencias para los premios, 229
Conciencia social, 199
Concursos
de ventas, 335, 341-344
tipos de premios de los, 343
Condiciones
económicas, 13
globales, 13
laborales favorables, 35
Conducta, concepto de, 427
Conflicto
consecuencias conductuales del, 211
del rol, consecuencias psicológicas del, 209-211
entre el trabajo y la familia, 35
Conocimiento del producto, 315
Consecuencias
conductuales del conflicto del rol, 211
psicológicas del conflicto del rol, 209-211
Conseguir más clientes, 70
Consejos para escuchar de forma activa, 42
Conservar a los clientes, 70
Consumidor, leyes de protección al, 14
Consumidores
finales, 45
marketing orientado a los, 69
Consumo
bienes duraderos de, 91
bienes perecederos de, 91
en general, productos de, 57
grandes, mercados de, 91
Contacto, concepto de punto de, 68
Contenido de la descripción del puesto, 282
Contratos vinculantes, 15
Contribución marginal, 399
costo total *versus*, 399-401

Control
del plan de marketing, 83
municipios como unidad básica de, 154
tramo de, 243
unidad básica de, 152
Conversión de nuevas cuentas, razón de, 432
Coordinación e integración en las organizaciones, 104
Corrección de las expectativas, 224, 226
Costo(s)
análisis de, 397
basado en actividades (CBA), 399, 402
diagrama de, 403
directo, 399
elaboración del análisis de, 398-403
indirecto, 399
por visita, razón de, 432
razón del, 402
total, 399
versus contribución marginal, 399-401
Costo(s) de
capacitación, 251
de ventas, 323
las ventas, 44
estrategias para abatir, 44
marketing, análisis de, 397, 399
reemplazo, 251
rotación de empleados, calculadora de, 250
separación, 250
total de rotación, 250
transacción, 108
del fabricante, 108
teoría del análisis de los, 108
una llamada de ventas, 44
ventas, 404
Creatividad, barreras para la, 36
Criterios para
clasificar las cuentas, 156
evaluar el desempeño del vendedor, 213, 214
Cuenta(s)
análisis de las, 156
clave, 55, 115
criterios para clasificar las, 156
dar servicio a la, 45
de gastos, 346
de soluciones industriales, 116
del banco de las emociones, 19
nacionales, 115
participación de la, 433
perdidas, razón de, 432
presentaciones para repasar la, 51
servicio a la, 52
Cuerpo administrativo, organización lineal y, 104
Cultivar las relaciones con los clientes, 41
Cultura
centrada en los clientes, elementos de la, 67
corporativa, 20
dirigida al cliente, 2
ganadora, 77
organizacional, código de ética en la, 8
Cuota(s)
de ventas, 143, 335
concepto de, 133
efectiva, característica de una, 144
individuales, 343
propósitos de las, 143
tipos de, 145-146
financieras, 146, 147
por actividades, 145, 147
por volumen de ventas, 145,146

D

Dar servicio
a la cuenta, 45
al producto, 45
Datos
almacén de, 71
sistemas de intercambio electrónico de, 6
técnicas de excavación de, 71
Defensor, estrategias de, 79
Definición de
administración de relaciones con el cliente, 68
eficacia, 427
personalidad, 236
Definir la misión de una empresa, 77
Deleitar al cliente, 86
Dell Computer, 5
Dell Corporation, 280
Demanda
análisis estadístico de la, 141
del territorio para los bienes industriales, cálculo de la, 142
derivada, 55
Departamentos de administración de carreras, 288
Desarrollo
de cuentas, razones de, 432
de pronósticos de ventas, 132
del rol de vendedor, etapas del, 203
Desconexión temprana. *Véase* Aplanamiento; Estancamiento
Descripción del puesto, contenido de la, 282
Descubrir conocimientos, 70
Desempeño
atributos del, 233-235
concepto de, 427
de servicio del proveedor, 58
de 360°, retroalimentación del, 443-445
de vendedores, sistema de administración de, 425
del vendedor
criterios para evaluar el, 213,214
evaluación del, 428
modelo del, 194
sesgo en la evaluación del, 428
valía del, 197
Desempeño del vendedor, mediciones
objetivas para medir el, 429-435
subjetivas para medir el, 435-442
Desglose, método del, 140, 148
Destacamento de la fuerza de ventas, 148
Detallistas, 47
Diagrama de costo basado en actividades, 403
Dilemas éticos en la administración de ventas, 17
Dirección estratégica, 77
Diseño de los territorios de ventas, 151
etapas del, 152-159
Distancia, fuerza de ventas a, 205
Distribución
estructura de la, 13
prácticas de, 92
División y especialización del trabajo, 103
DuPont, 7

E

Edwards Personal Preferente Schedule, 294
Efecto de halo, 436
Efectos de la tecnología en las ventas, 16
Eficacia, definición de, 427
Ejecutivo(s)
de ventas, capacidades esenciales de un, 396
método de la opinión de un jurado de, 136
Elaboración del análisis de costos, 398-403
Elementos
básicos de el alma de Dell, 78
de la cultura centrada en los clientes, 67
del entorno interno, 21
Elevar el grado de las compras, 87
Empaques engañosos o falsos, 15
Empowerment de los empleados, 444
Empuje, estrategia de, 92
Empleo(s,)
en ventas
de empresa a empresa, tipos de, 47
tipos de, 45
leyes relativas a la igualdad de oportunidades en el, 15
Empresa(s)
a consumidor
telemarketing de, 114
ventas de, 45
a empresa
telemarketing de, 114
tipos de empleos en ventas de, 47
ventas de, 45
ágiles, 33
centradas en el cliente, 67
con identidad de base sólida, 77
integridad en las, 19
mezcla de promociones de una, 67
recursos
financieros de la, 21
humanos de la, 21
sistema de planeación de recursos de la, 164
Encargados de tecnología de la información, 53
Enciclopaedia Británica, 19
Encuestas
formales, 14
informales, 14
Eneagrama, 236
Entorno
en las ventas, influencia de los factores del, 12
externo, 11, 12-20
factores del, 12
impacto del, 19
variables del, 12
interno, 11, 20-22
elementos del, 21

Entrega justo a tiempo, 92
sistemas de, 6
Entrevista(s)
de tensión, 291
estructuradas, 291
no estructurada, 291
personales, 291
tramposas, técnicas de, 292
Equipo
de ventas, 31, 94
estructura de, 54
Dell, 78
vender en, 206
venta en, 55, 117
Eras de las ventas profesionales, 95
Error fundamental de atribución, 428
Errores
de administración, 75
en el reclutamiento y selección, 254
Escala de clasificación basada en la conducta, sistema de, 436, 441-442
Escenarios, planeación basada en, 142
Escucha activa, 40
el poder de la, 42
Especialización del trabajo, división y, 103
Espíritu deportivo, 199
Establecer las expectativas correctas, 86
Establecimiento de relaciones sólidas, 76
Estacionalidad, concepto de, 140
Estado neto de resultados, 399
Estancamiento, 239. *Véase también* Aplanamiento
causas del, 239
Estilo antiguo, ventas al, 32-34
Estimaciones de
expectativas, magnitud de las, 225, 226
instrumentalidad, magnitud de las, 228
Estrategia(s)
de analizador, 79
de atracción, 92
de competencia, 10
de comunicación integral del marketing (CIM), 89
de defensor, 79
de empuje, 92
de marketing, 10
seleccionar la, 82
de prospectador, 79
de ventas multicultural, 9
generación de, 80
genéricas, 79
para abatir costos de las ventas, 44
Estructura(s)
de equipo de ventas, 54
de la distribución, 13
horizontal de la fuerza de ventas, 105-120
organizacional, 103
organizacionales de ventas, 32
vertical de la organización de ventas, 121-124
Estudio de caso
Biomed Co. Ltd., 468-474
Hanover-Bates Chemical Corporation, 464-467
Wentworth Industrial Cleaning Suplies, 452-463
Etapa(s)
de desconexión, 238
de establecimiento, 237
de expansión en las relaciones entre organizaciones, 87
de exploración, 235
en las relaciones entre organizaciones, 86
de la carrera del vendedor, 235-239
de las relaciones entre organizaciones, 86-89
de mantenimiento, 238
del compromiso en las relaciones entre organizaciones, 88
del desarrollo del rol de vendedor, 203
del diseño de los territorios de ventas, 152-159
Etapas del proceso de
decisión, 54
de compras organizacionales, 55-58
ventas, 48-52
Ética
concepto de, 17
de capacitación, 317
en la cultura organizacional, código de, 8
en las ventas, 16
Evaluación
de las evaluaciones, 445
de las oportunidades del mercado, 80
de ofertas, 56
del desempeño del vendedor, 428
sesgo en la, 428
del producto, 58
sesgo en la, 435
y control del programa de ventas, 10
Exactitud
de las expectativas, 224
de las instrumentalidades de un vendedor, 227
del rol
de ventas, 212
del vendedor, 195
Exámenes médicos, 293
Excavación de datos, técnicas de, 71
Éxito
en las ventas, factores de, 38
factores cruciales del, 441
Expansión, en las relaciones entre organizaciones, etapa de, 87
Expectativa(s)
concepto de, 223
corrección de las, 224, 226
correctas, establecer las, 86
de la persona, 197
exactitud de las, 224
magnitud de las estimaciones de, 225, 226
teoría de las, 223
Experiencia en ventas, capacitación del personal con, 313
Externos, agentes independientes o, 105-109

F

Fabricante(s)
costos de transacción del, 108
representantes de los, 105
Factor
cíclico, concepto de, 140
de la aleatoriedad, concepto de, 140
Factores
cruciales del éxito (FCE), 441
de éxito en las ventas, 38, 41
del entorno
en las ventas, influencia de los, 12
externo, 12
externos
estables, 234
inestables, 234
internos
estables, 233
inestables, 233
Fatiga, 36
Federal Sentencing Guidelines (Lineamientos de las sentencias federales), 8
Ferias comerciales, 91
Fidelidad de los clientes, 70, 88, 93
Flexibilidad estratégica, 108
Formalización, concepto de, 68
Fórmula para el rendimiento de activos administrados (RAA), 414
Formulación del programa de ventas, 10
Fracaso de la capacitación de ventas, razones del, 309
Frío, visitas en, 454, 461, 462
Fuentes
de información para el análisis de las ventas, 161, 163
externas de reclutamiento, 284, 286-289
internas de reclutamiento, 284, 286
Fuerza de ventas
a distancia, 205
administración de la, 3, 10
automatización de la, 66
BigBlue, 33-34
de la compañía, 105
destacamento de la, 148
estructura horizontal de la, 105-120
exterior, 114
global, 287
interior, 114
método del compuesto mixto de la, 135
outsoursing en la, 105
por producto, 111
por tipo de cliente, 112
principios para iniciar una, 124
Fuerzas
administrativas, 3
conductuales, 3
tecnológicas, 3
Función del telemarketing, 113
Función(es) de ventas, 45
administrar la, 74
definidas, 31
organización por, 113

outsourcing de las, 3
y de marketing, fusión de las, 3
Funciones relacionadas con las ventas, 122
Fusión de las funciones de ventas y de marketing, 3

G

Ganancia, razón de oportunidad a, 244
Gasto(s)
cuenta de, 346
de publicidad por vendedor, 409
de transporte, razón de, 432
de ventas, 346-348
específico, 399
general, 400
indirecto, 400
planes de no rembolso de, 347
planes de reembolso
directo de, 346
limitado de, 347
razones de, 432
Gates, Bill, 131
Generación
de estrategias, 80
de la posguerra, 200
X, 200
Y, 200
General Mills, 20
Geodemógrafos, 154
Gerente de ventas, 122
como líder, el, 6
Globalizada, administración de ventas, 6
Grado de
competencia, 13
habilidades. concepto de, 196
Gremio, ventas de, 47
Guerra de talento, 250

H

Habilidad
cognitiva, test de, 264
de seguimiento, 41
para escuchar, 40
variables de, 265
Habilidades
básicas de las ventas globales, 200
concepto de grado de, 196
de comunicación verbal, 43
de los vendedores, variables de, 257
de ventas, mejorar las, 308
generales de administración, 266
interpersonales, 265
tests de, 264
vocacionales, 265
Halo, efecto de, 436
Herramientas de selección, 290, 292, 293, 294
Herzberg, teoría de motivación de, 231
Hewlett-Packard, 5, 315
Hits, razón de, 434
Hotline, líneas de tipo, 114

I

IBM, 102, 103, 105, 112, 116, 118, 261
Iceberg, principio del, 168
Identidad de base sólida, empresa con, 77
Impacto del entorno externo, 19
Implantación del programa de ventas, 10
Imponer la línea entera, 87
Impulsores del cambio en las ventas, 32
Incentivos
adicionales, 335
en internet, programas de, 345
no financieros, 335
pagos de, 335
techo sobre el monto de los, 340
Incidentes cruciales, 441
Inconvenientes del trabajo virtual, 39
Incrementar la productividad, 306
Independientes o externos, agentes, 105-109
Índice
del poder adquisitivo (IPA), 143, 162
estacional, cálculo del, 141
Inexactitud del rol de ventas, 212
Influencia
de los factores del entorno en las ventas, 12
del medio ambiente en las ventas, 18
Influyentes en la compra, 53
Información
administrar la, 45
encargados de tecnología de la, 53
para el análisis de las ventas, fuentes de, 161, 163
tecnología de la, 2, 31
Inicio del trato, 50
Innovación en la administración de ventas, 4
Instrumentalidad, magnitud de las estimaciones de, 228
Instrumentalidades
concepto de, 226
de un vendedor, exactitud de las, 227
Integridad
coeficiente de, 19
concepto de, 19
en las empresas, 19
Intenciones de los compradores, método de las, 134
Interacción con los clientes, 71
Intercambio(s)
de mercado, 84
electrónico de datos, sistemas de, 6
International Data Corporation, 322
Internet, 5
capacitación en, 318, 322
oportunidad de comprar a través de, 5
programas de incentivos en, 345
reclutamiento por medio de, 289
Intervalos, procesos de, 76, 77
Instituciones, ventas a, 46
Inversión en el cliente, rendimiento de la, 71
Investigación y desarrollo, capacidad de, 22

J

Jerarquía de necesidades de Maslow, teoría de la, 231
Jurado de ejecutivos, método de la opinión de un, 136
Justo a tiempo, sistemas de entrega, 6

K

Klein Institute for Aptitude Testing, 283

L

Largo plazo con los clientes, relaciones de, 32
Lexmark International, 344
Ley Clayton, 15
Ley Fair Packing and Labeling, 15
Ley Federal Trade Comission, 15
Ley Robinson-Patman, 15
Ley Sherman, 15
Ley Truth-in-Lending, 15
Leyes
antimonopolios, 14
de protección al consumidor, 14
relativas a la igualdad de oportunidades en el empleo, 15
Líder, el gerente de ventas como, 6
Liderar *versus* administrar, 6
Liderazgo
en la administración de ventas, 6
obediente, 6
proactivo, 68
servidor
concepto de, 8
de Greenleaf, 8
Línea entera
imponer la, 87
vender la, 87
Líneas de tipo *hotline*, 114
Listas de bloqueo de llamadas, 14
Locus de control interno frente al externo, el, 196

M

Magnitud de las estimaciones de
expectativas, 225, 226
instrumentalidad, 228
Manejo de vendedores estancados, 241
Mapa del proceso general de la administración de ventas, 11
Marketing
alianzas de, 120
comunicados de, 70
concepto de, 67, 74
control del plan de, 83
de masas, 69
de objetivos, 69
de uno a uno, 69
directo, 3
estrategias de, 10
fusión de las funciones de ventas y de, 3
mezcla de, 67
orientado a los consumidores, 69
para clientes, 69
programa de, 83
programar la mezcla de, 83
representantes de, 74
seleccionar la estrategia de, 82
unidad de, 133
ventas en los comunicados de, 89
Maslow, teoría de la jerarquía de necesidades de, 231

Matricial, organización, 118
Matriz, organización de, 55
Mediciones
de cuentas, 430
de entrada, 430-432
de salida, 430
objetivas para medir el desempeño del vendedor, 429-435
subjetivas para medir el desempeño del vendedor, 435-442
Medida de la rentabilidad del cliente, 398
Medio(s)
ambiente, 18
en las ventas, influencia del, 18
coadyuvantes, 197
Mejora de las relaciones con el cliente, 307
Mejorar las habilidades de ventas, 308
Mensaje de ventas, presentación del, 51
Mentoría, 321
Mercado(s)
compañía orientada al, 74
concepto de potencial del, 133
de consumo grandes, 91
empresa orientada al, 67
evaluación de las oportunidades del, 80
globales, 6
industriales, 91
intercambios de, 84
objetivo, características del, 91
oportunidad del, 80
organización por, 112
orientación al, 67
potencial del, 155
planear el, 71
prueba de, 138
sensibilidad a los cambios del, 75
ventana en el, 454
Metaanálisis, 252, 256
resultados del, 257
Metas
concepto de, 78
objetivos y cultura organizacional, 20
Métodos(s)
de agregación, 148
de capacitación de ventas, 319-323
de la carga del trabajo, 148-151
de la opinión de un jurado de ejecutivos, 136
de las expectativas del usuario, 134
de las intenciones de los compradores, 134
del compuesto mixto de la fuerza de ventas, 135
del desglose, 140, 148
del promedio movedizo, 138
electrónicos de capacitación, 322
incremental, 151
objetivos para elaborar pronósticos, 138-141
para pronosticar las ventas, 134-141
subjetivos para elaborar pronósticos, 134-138
Mezcla de
marketing, 67
programar la, 83
premios, 244
promociones de una empresa, 67
Microsoft, 7, 315
Misión de una empresa, definir la, 77
Modelo del desempeño del vendedor, 194
Monto
de los incentivos, techo sobre el, 340
del sueldo, 334
Motivación
concepto de, 197, 223
del vendedor, 196
Motivadores del vendedor, 221
Multicultural, estrategia de ventas, 9
Multiniveles, alianza de, 118
Municipios como unidad básica de control, 154

N

Necesidades
de capacitación, analizar las, 309
del cliente respecto al vendedor, 1
Negocios
nuevos, ventas a, 48
unidades estratégicas de, 78
usuarios, ventas a, 46
New York Times, 20
Normas éticas, 17
NortAmerican Industry Classification System (NAICS), 142
Nuevos vendedores, capacitación de, 312

O

Objetivos
concepto de, 78
de la administración de relaciones con el cliente, 70
generales de la capacitación de ventas, 306
marketing de, 69
Oferta(s)
alianzas en la cadena de la, 93
evaluación de, 56
Oficina
de administración del programa (OAP), 164
del Censo de Estados Unidos, 142
virtual, 35
Operaciones reiteradas, 58
Opinión de un jurado de ejecutivos, método de la, 136
Oportunidad
a ganancia, razón de, 244
de comprar a través de internet, 5
del mercado, 80
Oportunidades
de recompensas, 35
del mercado, evaluación de las, 80
en el empleo, leyes relativas a la igualdad de, 15
Organización
ascenso en la, 38
capacidad productiva de la, 22
de matriz, 55
de ventas, estructura vertical de la, 121-124
geográfica de ventas, 109
lineal, 103
y cuerpo administrativo, 104
matricial, 118
por función de ventas, 113
por mercados, 112
por productos, 111
por tipo de cliente, 112
Organizaciones
coordinación e integración en las, 104
etapa de expansión en las relaciones entre, 87
etapa de exploración en las relaciones entre, 86
etapa del compromiso en las relaciones entre, 88
etapas de las relaciones entre organizaciones, 86-89
Orientación al
cliente, 67
mercado, 67
Outsourcing, 123
de las funciones de ventas, 3
de vendedores misioneros, 109
en la fuerza de ventas, 105

P

Pago por desempeño, plan de, 336
Pagos de incentivos, 335
Paquete de prestaciones, 335
Participación de
cartera, 192
la cuenta, 433
Pedidos
computarizados, 120
de reabasto, 92
por visita, razón de, 434
selección de una rutina de, 58
Penetración de las cuentas, razón de, 432
Pensamientos negativos, 36
Percepción
de ambigüedad del rol de vendedor, 195
del conflicto del rol de vendedor, 195
Persona
expectativas de la, 197
que controla la compra, 54
que decide la compra, 54
Personal con experiencia en ventas, capacitación del, 313
Personalidad, 236
test de, 294
Plan de
bonos, 144
comisiones, 144
compensación, 332, 334
por comisiones, 338-339
compensaciones sólo de sueldo, 336-338
marketing, control del, 83
pago por desempeño, 336

Planes de
compensación
características de los, 332-334
combinada, 339
no reembolso de gastos, 347
reembolso

directo de gastos, 346
limitado de gastos, 347
Planeación
basada en escenarios, 142
de recursos de la empresa, sistema de, 164
Planear el mercado, 71
Poder de la escucha activa, el, 42
Política(s) de
multinivel de ventas, 50
precios, 92
Porter, Michael, 79
Porteros
del proceso de compra, 53
escudos, 53
filtros, 53
frecuentes, 53
Posguerra, generación de la, 200
Potencial
de las ventas, concepto de, 133
del mercado, 155
concepto de, 133
Prácticas
de distribución, 92
de ventas no éticas, 17
éticas de ventas, 8
Preguntas
ilegales en una entrevista de empleo en Estados Unidos de América, 297
sensibles en una entrevista de empleo en Estados Unidos de América, 297
Premios
concepto de valencias para los, 229
de los concursos, tipos de, 343
extrínsecos, 201, 223
intrínsecos, 201, 223
mezcla de, 244
no económicos, 344-346
valía de los, 197
Presentación
de ventas, 51
del mensaje de ventas, 51
Presentaciones para repasar la cuenta, 51
Prestaciones
adicionales, 345
paquete de, 335
Principio(s)
de aislar y aumentar, 170
del iceberg, 168
del 80:20, 159, 169, 316
para iniciar una fuerza de ventas, 124
Problema
del vendedor estancado, 239
o necesidad, reconocimiento de un, 55
Procedimientos de selección, 290-297
Proceso(s)
comercial, reingeniería del, 425
de administración de ventas, 10
de adquisición, 54
de compra entre empresas, 52
de decisión
de compras organizacionales, etapas del, 55-58
etapas del, 54
de intervalos, 76, 77
de la ARC, ciclo del, 70-71
de las ventas, 10
de reclutamiento y selección, 280
de ventas adecuado, 30
de ventas, etapas del, 48-52
de vinculación con el cliente, 76
del análisis de las ventas, 159, 170
general de la administración de ventas, 11
internos, 76
organizacional de compras, 53
Procter & Gamble, 111, 112, 120, 261
Productividad, incrementar la, 306
Producto(s)
características del, 91
conocimiento del, 315
dar servicio al, 45
de consumo en general, 57
evaluación del, 58
fuerza de ventas por, 111
organización por, 111
técnicamente complejos, 57
Programa(s)
de cuentas clave, 15
de incentivos en internet, 345
de marketing, 22, 83
de reconocimiento, 345
de ventas
evaluación y control del, 10
formulación del, 10
implantación del, 10
oficina de administración del, 164
para administrar las categorías, 92
Programar la mezcla de marketing, 83
Promedio movedizo, método del, 138
Promociones de una empresa, mezcla de, 67
Pronóstico(s)
de ventas
concepto de, 133
desarrollo del, 132
métodos
objetivos para elaborar, 138-141
subjetivos para elaborar, 134-138
Propósitos de las cuotas de ventas, 143
Propuestas o cotizaciones, adquisición de, 56
Prospectador, estrategias de, 79
Prospectos
calificar los, 50
de clientes, 48-49
Protección al consumidor, leyes de, 14
Proveedor
desempeño de servicio del, 58
que está adentro, 59
que está afuera, 59b
preferido, 88
Proveedores
de una sola fuente, 56
potenciales, calificación de, 56
selección de, 56
Prueba de mercado, 138
Publicidad, 91
por vendedor, gastos de, 409
recordatoria, 91
Puentes culturales, 9
Puesto
análisis del, 280
contenido de la descripción del, 282

R

Rasgos psicológicos de los vendedores, 256
Razón de
cancelación de pedidos, 433
conversión de nuevas cuentas, 432
costo por visita, 432
cuentas perdidas, 432
gastos de transporte, 432
hits, 434
la concentración. Véase Principio del 80:20
oportunidad a ganancias, 244
pedidos por visita, 434
penetración de las cuentas, 432
tamaño promedio del pedido, 433
ventas por cuenta, 433
visitas planeadas, 434
Razón del costo, 402
Razones
de desarrollo de cuentas, 432
de gastos, 432
del fracaso de la capacitación de ventas, 309
Reabastecimiento computarizados, sistemas de, 120
Reabasto, pedidos de, 92
Readquisición
directa, 58
modificada, 58
Recepción, tarifas de, 58
Reclutamiento
fuentes externas de, 284, 286-289
fuentes internas de, 284, 286
por agencias de empleo, 288
por instituciones educativas, 288
por medio de internet, 289
por publicidad, 288
y selección, errores en el, 254
Recompensas
extrínsecas, 35
intrínsecas, 35
oportunidades de, 35
Reconocimiento
de un problema o necesidad, 55
programas de, 345
Recursos
de la empresa, sistema de planeación de, 164
humanos de la empresa, 21
Reducir la rotación de personal, 306
Reembolso
de gastos, planes de no, 347
directo de gastos, planes de, 346
limitado de gastos, planes de, 347
Reemplazo, costos de, 251
Regla ABC, 156. 158
Regresión, análisis de, 141
Reingeniería del proceso comercial (RPC), 425
Relaciones
comerciales, concepto de, 84

de largo plazo con los clientes, 32
definición de administración de, 68
entre compradores y vendedores, tipos de, 84
funcionales, 85
sólidas, establecimiento de, 76
ventas por, 4, 32, 41, 48
Relaciones con los clientes
administración de las, 425
cultivar las, 41
mejora de las, 307
objetivos de la administración de, 70
sistemas de administración de las, 7
software para administrar las, 6
Relaciones entre organizaciones
etapa de expansión en las, 87
etapa de exploración en las, 86
etapa del compromiso en las, 88
etapas de las, 86-89
Rendimiento
de activos administrados, fórmula para el, 414
de la inversión en el cliente, 71
sobre el capital (RSC), 7
Rentabilidad
análisis de, 398
de las ventas, 338
de los clientes, 70
medida de la, 398
global del cliente, 398gg
Repetición de ventas, 87
Reporte Chally 2007, 1, 2
Representación de roles, 322
Representante(s)
de los fabricantes, 105
de marketing, 74
indicado, las seis *C* para encontrar al, 106
Requisitos para los tests, 296
Responsabilidad de ventas, 122
Respuesta eficiente
a los clientes, sistemas de, 6
al consumidor (REC), 93
Resultado(s)
de ventas, 435
del metaanálisis, 257
estado neto de, 399
sesgo del, 440, 442
Retroalimentación del
cliente, 71
desempeño de 360°, 443-445
Revendedores
que agregan valor (RAV), 120, 192
ventas a, 45
Revitalización de los vendedores estancados, 239
Riesgo percibido, 54
Rol
de vendedor, 195
etapas del desarrollo del, 203
exactitud del, 195
percepción de ambigüedad del, 195
percepción del conflicto del, 195
socios de, 205
innovador, 206
Roles, representación de, 322
Rotación
costo total de, 250
de empleados, calculadora de costos de, 250
de personal, reducir la, 306
Rutina, 36
de pedidos, selección de una, 58

S

Satisfacción
extrínseca, 201
intrínseca, 202
laboral de los vendedores, 201
Segmento concepto de, 404
Seguimiento, habilidad de, 41
Seis *C* para encontrar al representante indicado, las, 106
Selección
de proveedores, 56
de una rutina de pedidos, 58
errores en el reclutamiento y la, 254
herramientas de, 290, 292, 293, 294
procedimientos de, 290-297
Seleccionar la estrategia de marketing, 82
Sensibilidad
a los cambios del mercado, 75
cultural, 200
Separación, costos de, 250
Series temporales, análisis de, 138-140
Servicio
a la cuenta, 52
posterior a la venta, 52
Sesgo
concepto de, 435
del resultado, 440, 442
en la evaluación, 435
del desempeño del vendedor, 428
interpersonal, 440
Sistemas(s) de
administración de
desempeño de vendedores, 425
las relaciones con los clientes (ARC), 7
administración del desempeño, 444
apoyo de decisiones (SAD), 318
correo electrónico empresarial, 17
entrega justo a tiempo, 6
escala de clasificación basada en la conducta (ECBC), 436, 441-442
intercambio electrónico de datos (IED), 6
planeación de recursos de la empresa (PRE), 164
reabastecimiento computarizado, 120
respuesta eficiente a los clientes (REC), 6
Smith, Adam, 103
Socios de rol del vendedor, 205
Software
CPDonline, 318
para administrar las relaciones con los clientes (ARC), 6
Solicitud de empleo, 290
Soluciones industriales, cuentas de, 116
Standard Industrial Classification (SIC), 142
Strong Interest Inventory, 294
Sueldo
concepto de, 334
monto del, 334

T

Talento, guerra de, 250
Tamaño promedio del pedido, razón de, 433
Tarea
de la administración de ventas, 10
nueva, 58
Tarifas de recepción, 58
Techo sobre el monto de los incentivos, 340
Técnica(s)
de entrevistas tramposas, 292
de excavación de datos, 71
Delfos, 136
Tecnología
de la información (TI), 2, 132
encargados de, 53
en la administración de ventas, 4
en las ventas, efectos de la, 16
Telemarketing, 4
de empresa a consumidor. 114
de empresa a empresa, 114
función del, 113
hacia adentro, 48
hacia fuera, 48
Teletrabajo, 431
Temor, 36
Tenacidad para completar las tareas, 41
Tendencia, concepto de, 140
Teoría de
existencia, relación y crecimiento de Alderfer, 231
la jerarquía de necesidades de Maslow, 231
las atribuciones, 427, 428
motivación de Herzberg, 231
las expectativas, 223
Teoría del análisis de los costos de transacción (ACT), 108
Territorio(s)
administración del, 435
de ventas
diseño de los, 151-159
etapas del diseño de los, 152
para los bienes industriales, cálculo de la demanda del, 142
Tests de
aptitud, 294
habilidad cognitiva, 264
habilidades, 264
inteligencia, 293
inteligencia especializado, 293
personalidad, 294
requisitos para los, 296
uso apropiado de los, 295
Tiempo
administración eficaz del, 43
entregas justo a, 92
Tipo(s) de
clientes, 45
fuerza de ventas por, 112
organización por, 112
cuotas de ventas, 145-146

empleos en ventas, 45-48
de empresa a empresa, 47
premios de los concursos, 343
puestos en ventas, 268
relaciones entre compradores y vendedores, 84
Tipología de
Miles y Snow, 79
Porter, 79
Trabajadores virtuales, 39
Trabajo
división y especialización del, 103
método de la carga de, 148-151
virtual
beneficios del, 39
inconvenientes del, 39
Training Magazine, 304
Tramo de control, 243
Transacción(es)
costos de la, 108
del fabricante, costos de, 108
teoría del análisis de los costos de, 108
ventas por medio de, 4, 32, 41
Trato, inicio del, 50

U

Unidad
básica de control, 152
municipios como, 154
de marketing, 133
Unidades
comerciales estratégicas (UCE), 23, 78
estratégicas de negocios, 78
Uniformidad exponencial, 139
Uso
apropiado de los tests, 295
de internet en las ventas, 48
Usuario, método de las expectativas del, 134
Utilidad neta. *Véase* Costo total

V

Valencias para los premios, concepto de, 229
Valía
de los premios, 197
del desempeño, 197
Valor
administración de, 352
revendedores que agregan, 120
Valor para
el cliente, 70
toda la vida del cliente, 70
Variables
ambientales externas, 18
de aptitud, 264
de estatus, 264
de habilidad, 265
de habilidades de los vendedores, 257
de personalidad, 264
del entorno
externo, 12
interno, 20
económicas externas, 13
jurídicas y políticas externas, 14-15
motivacionales, 233
socioculturales externas, 16-18
técnicas externas, 16
Variedad laboral en las ventas, 35
Vendedor
actividades del, 43-45
creativo, 36
criterios para evaluar el desempeño del, 213, 214
de mantenimiento, 113
desarrollista, 113
estancado, 239
problema del, 239
revitalización del, 239
etapas del desarrollo del rol de, 203
evaluación del desempeño del, 428
exactitud de las instrumentalidades de un, 227
gastos de publicidad por, 409
mediciones
objetivas para medir el desempeño del, 429-435
subjetivas para medir el desempeño del, 435-442
modelo del desempeño del, 194
motivación del, 196
motivadores del, 221
necesidades del cliente respecto al, 1
preferido, 1
sesgo en la evaluación del desempeño del, 428
socios de rol del, 205
Vendedores
capacidades de los, 256
características
físicas de los, 256
necesarias de los, 287
estancados, manejo de, 241
exitosos, características de los, 255-266
misioneros, 47
outsourcing de, 109
rasgos psicológicos de los, 256
satisfacción laboral de los, 201
sistema de administración de desempeño de, 425
variables de habilidades de los, 257
Vender
en equipo, 206
la línea entera, 87
Ventaja competitiva sostenible (VCS), 78
Ventana en el mercado, 454
Venta(s)
a instituciones, 46
a negocios
nuevos, 48, 267, 268
usuarios, 46
a revendedores, 45
actividades diferentes de, 431
adaptables, 41
administración de, 2
la fuerza de, 3
administrar la función de, 74
agentes de, 106
al estilo antiguo, 32-34
análisis
comparativo de las, 159
jerárquico de las, 162
simple de las, 159
aptitud para las, 196
autonomía laboral en las, 34
capacitación creativa de, 321
centro de, 54, 118
cerrar la, 52
como carrera, 32
concepto de
cuotas de, 133
pronóstico de, 133
concursos de, 335, 341-344
costo de las, 44, 404
costo de una llamada de, 44
cruzadas, 88
cuota de, 335
cuotas por volumen de, 145, 146
de gremio, 47
de la cima a la cima, 94, 119
de muy bajo tono, 51
definidas, funciones de, 31
desarrollo de pronósticos de, 132
destacamento de la fuerza de, 148
dilemas éticos en la administración de, 17
directas, 408
diseño de los territorios de ventas, 151-159
efectiva, característica de una cuota de, 144
efectos de la tecnología en las, 16
en equipo, 55, 117
en la propia industria, 267, 268
en los comunicados de marketing, 89
equipo de, 31, 94
estrategias para abatir costos de las, 44
estructuras organizacionales, 32
etapas
del diseño de los territorios de, 152-159
del proceso de, 48-52
ética en las, 16
exactitud del rol de, 212
factores de éxito en las, 38
formulación del programa de, 10
fuentes de información para el análisis de las, 161, 163
función de, 45
funciones relacionadas con las, 122
gastos de, 346-348
gerentes de, 122
global, fuerza de, 287
globales, habilidades básicas de las, 200
impulsores del cambio en las, 32
individuales, cuotas de, 343
inexactitud del rol de, 212
influencia
de los factores del entorno en las, 12
del medio ambiente en las, 18
innovación en la administración de, 4
liderazgo en la administración de, 6
mapa del proceso general de la administración de, 11
mejorar las habilidades de, 308
método del compuesto mixto de la fuerza de, 135
métodos para pronosticar las, 134-141

minoristas, 45
misioneras, 47, 267, 268
no éticas, practicas de, 17
organización geográfica de, 109
organización por función de, 113
outsourcing de las funciones de, 3
personales, 3
política de multinivel, 50
por cuenta, razón de, 433
por medio de relaciones, 4
por medio de transacciones, 4, 32, 41
por relaciones, 32, 41, 48
prácticas éticas de, 8
presentación de, 51
proceso de administración de, 10
proceso de las, 10
proceso del análisis de las, 159-170
profesionales, eras de las, 95
rentabilidad de las, 338
repetición de, 87
responsabilidad de, 122
resultados de, 435
servicio posterior a la, 52
técnicas, 47, 267, 268
tecnología en la administración de, 4
tipos de cuotas de, 145-146
uso de internet en las, 48
variedad laboral en las, 35
volumen de, 107
y de marketing, fusión de las funciones de, 3
Ventas de empresa
a consumidor, 45
a empresa, 45
tipos de empleos en, 47
Visitas
a clientes, 431
en frío, 454, 461, 462
planeadas, razón de, 434
Volumen de ventas, 107
cuotas por, 145, 146

W
Wal-Mart, 22, 120
Walden Testing, 294
Wall Street Journal, The, 20
Whirlpool, 321
Wonderlic Personnel Test, 293

X
Xerox, 116

Z
Zonas
comerciales, 153
metropolitanas estadísticas (ZME), 154